



كلية التجارة

مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال



د/ أحمد فهمي جلال
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال

دكتور أحمد فهمي جلال
دكتوراه في إدارة الأعمال
جامعة لانكستر (إنجلترا)
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

2016

بسم الله الرحمن الرحيم
توكلت على الله

الفصل الأول

ماهية الإدارة ولماذا نتعلمها

ماهية الإدارة ولماذا نتعلمها

يتناول هذا الكتاب موضوعا ليس غريباً أو غير معروفاً لأي منا **هل سمعت** من يقول إن إدارة الشركة التي نعمل بها قررت زيادة أجور العاملين لها ؟ **هل سمعت** من يردد أن إدارة النادي قررت إتاحة الفرصة لمن يرغب من الأعضاء في قضاء الصيف في الإسكندرية هذا العام ؟ **هل سمعت** أن زميل ذهب لإنجاز مهمة مصلحية في إحدى المصالح الحكومية وقابلته مشكلة فطلب مقابلة مدير المصلحة ؟ كل منا **سمع وردد بنفسه لفظ الإدارة.**

نلاحظ أن لفظ الإدارة يقترن دائما بألفاظ مثل الشركة ، النادي ، المصلحة ، الكلية الخ... وما شابه ذلك لأنه **بدون وجود الشركة أو النادي أو المصلحة فلا وجود للإدارة** ولا داعي للإدارة .

تظهر الآن مجموعة من التساؤلات :

- ✪ هل الإدارة ضرورة ؟
- ✪ ماذا تفعل الإدارة ؟
- ✪ من الذي يمارس الإدارة ؟
- ✪ متى ظهرت الإدارة ؟

قبل الإجابة على هذه التساؤلات يجدر بنا وضع تعريف مبسط لكلمة الإدارة ، **الإدارة** هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف أساسية **(التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة)** باستخدام الموارد البشرية .

1- تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقيها .

2- تقوم الإدارة بممارسة أربعة وظائف إدارية أساسية .

3- تحقق الإدارة النتائج عن طريق الآخرين Through others

4- تحتاج الإدارة لتحقيق الأهداف إلي الموارد البشرية والموارد المادية .

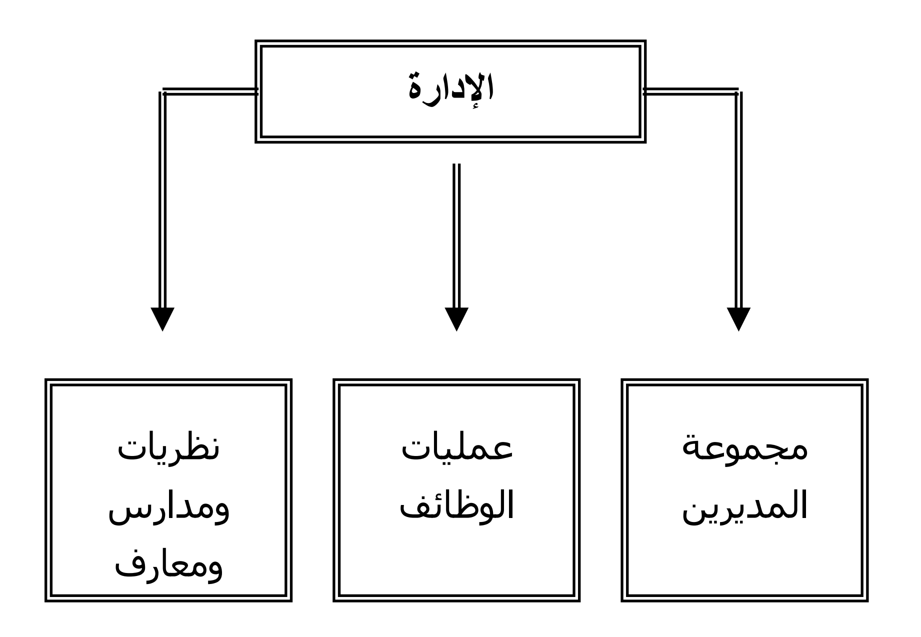
بعد ذكر هذا التعريف يمكن الإجابة على مجموعة الأسئلة المبينة أعلاه نبدأ بالسؤال الأول

هل للإدارة ضرورة ؟

تقوم الإدارة بتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها ، وبالتالي طالما أن هناك أهداف مطلوب تحقيقها فإن وجود الإدارة يصبح ضرورة ملحة وبدون وجود الإدارة قد تتحقق الأهداف ولكن يكون ذلك محضاً للصدفة واحتمالات عدم تحقيق الأهداف تفوق كثيراً احتمالات تحقيقها وفي المجتمعات المنظمة وحيث تقل الموارد البشرية والمادية المتاحة فإن الأمر لا يمكن تركه للصدفة كذلك لا يسمح بتحقيق الأهداف بتكلفة عالية لا مبرر لها .

لو تصورنا مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق هدف معين ، هل يعقل أن تترك الحرية لكل فرد لكي يقوم بمزاولة ما يحلو له وما يتصور له أو يتخيل من أعمال لتحقيق الهدف ، قد يدرك Perceive كل فرد الهدف بطريقة خاصة تختلف عن إدراك الآخرين **ويتطلب الأمر وجود الإدارة التي تقود الأفراد ، توجه الأفراد**

نحو الهدف وتعمل عل المحافظة على توجيه الجهود باستمرار نحو الأهداف .



ماذا تعني كلمة " الإدارة "

تصور مثلاً أن هناك **سفينة** في عرض البحر أو **طائرة** تحلق في الفضاء يوجد على السفينة أو في الطائرة طيارون مهندسون ، أفراد طاقم الضيافة ، حراس ، مسافرون ، هل يترك لكل فرد على ظهر السفينة أو في الطائرة الحرية في القيام بالأعمال التي تروق له أو التي يتصور أنها سوف توصل السفينة أو الطائرة إلي الجهة

المطلوب الوصول إليها . . نسمع في الطائرة أن هناك **قائد** الطائرة " كابتن فلان " وفي السفينة أن هناك قائد السفينة " قبطان فلان" **ماذا يفعل الكابتن وماذا يفعل القبطان ، إنهما يمارسون الإدارة** أنهم يمسكان زمام الأمور حتى تصل السفينة والطائرة إلي الجهات التي تقصدها وبذلك تكون تحققت الأهداف .

إذن عندما يوجد هدف مطلوب تحقيقه – مهما كان هذا الهدف – فإن الأمر يحتاج لتجميع الموارد البشرية والموارد المادية حيث أن الهدف لا يتحقق بمجرد التأمل أو التمني فقط وإما لابد من موارد بشرية تقوم باستخدام موارد مادية وتبذل مجهودات وأعمالا لكي يتحقق هذا الهدف . من الذي يحدد الطاقة البشرية المطلوبة نوعاً وكماً ، من الذي يقود الطاقة البشرية ويوجهها نحو الهدف ، يمكن ألا يكون هناك قيادة للطاقة البشرية ، يمكن ألا يكون هناك اتساق بين الجهود البشرية المطلوبة وقد يتحقق الهدف ولكن يكون ذلك متروكاً لمحض الصدفة ربما أن الهدف قد يتحقق بهذا الشكل عن طريق بذل مجهودات كبيرة وانقضاء وقت طويل جداً وكذلك إنفاق مادي ضخم أي أن الهدف لم يتحقق بأعلى كفاءة ممكنة . **وهذا يبين أهمية وضرورة وجود قيادة ، ووجود إدارة.**

فالعمل قد يتم بدون إدارة وقد يتحقق الهدف ولكن إذا كانت هناك إدارة فإن احتمالات تحقيق الهدف تزيد كثيراً وكذلك يتحقق الهدف بكفاءة أعلى ممثلة في مجهود بشري أقل وإمكانيات مادية أقل .

ماذا تفعل الإدارة ؟

من التعريف المبسط الذي سبق ذكره للإدارة ، يتضح أن هناك **أربع وظائف** أساسية تمارسها الإدارة ويطلق عليها **العملية الإدارية** وهي **التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة** وسوف نقوم بالعرض لها باختصار في هذا المجال على أن نفرد لكل منها جزءاً مستقلاً في هذا الكتاب .

أولاً التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار Framework لبقية مكونات العملية الإدارية .
وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي :

1- **تحديد الأهداف** .

2- **تحديد البدائل** Alternatives الممكنة لتحقيق الأهداف .

3- **تحديد خطوات التنفيذ** Steps التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة .

4- **تحديد الموارد البشرية والمادية** المطلوبة من الناحية النوعية والكمية .

5- **تحديد المعايير Standards التي تستخدم في تقييم الإنجاز** الذي سوف يتحقق .. أي أن..
وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي :

1- ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف ؟ What to do ?.

2- كيف ستؤدي الأعمال ؟ How to do ?

3- متى ستؤدي الأعمال ؟ When to do ?

4- أين ستؤدي الأعمال ؟ Where to do ?

5- لماذا ؟ Why ?

إذن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف حيث أن الأهداف لا تتحقق بالتـأمل أو بالتمني فالسماء – لا تمطر ذهباً ولا فضة – فإذا تصورنا أن القارئ يرغب في الحصول على بكالوريوس إدارة الأعمال بتفوق فإنه يلزم لتحقيق هذا الهدف أن يبذل مجهوداً يفوق ما إذا كان هدفه هو الحصول على بكالوريوس إدارة الأعمال بتقدير عادي . وعند تحديد هذه الأعمال يتم ظهور السؤال الخامس وهو لماذا ؟ Why ? أي التأكد من أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف وهناك مبرر لقيام بها وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها .

والتخطيط **ليس** فقط تحديد الأعمال Activities اللازمة لتحقيق الأهداف وإنما أيضاً تحديد كيفية أداء هذه الأنشطة How حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق أي أنه هناك بدائل Alternatives لأداء هذا العمل ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل وبالتالي عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا ? Why أي لماذا تم اختيار طريقة لأداء الأعمال دون أخرى .

ومن الطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها . حيث أنه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها . فعند ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قريبة مقبلة يعد هذا **تخطيط قصير الأجل** . أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية بعيدة مقبلة فإن هذا يعد **تخطيطاً طويل الأجل** .

ثانيا — التنظيم

✪ تختص وظيفة التنظيم بـ **:**

1- **تحديد الموارد** اللازمة لتحقيق الأهداف .

2- **تحديد المسئوليات** أو توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية .

3- **تحديد العلاقات الرئاسية** بين القوة البشرية ..أي من مسئول أمام من ؟ من يرأس من ؟ من يراقب عمل من ؟ من يوجه من ؟

4- **تحديد السلطة Authority** اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي ، السلطة قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات لغير ، السلطة قد تكون الحق والقدرة على استخدام سارة المصنع وهكذا ، السلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين .

أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن :

- ✪ من الذي سيؤدي عملاً معيناً ؟
- ✪ من الذي سيرأس من ؟
- ✪ من الذي له حق إصدار الأوامر ؟
- ✪ من الذي له حق الإنفاق المالي ؟
- ✪ من الذي له حق استخدام السيارة .
- ✪ من الذي سيتكلم باسمنا ؟
- ✪ من الذي يوقع أو يرفع الجزاء ؟
- ✪ من الذي يوقع الشيكات ؟
- ✪ وهكذا ....

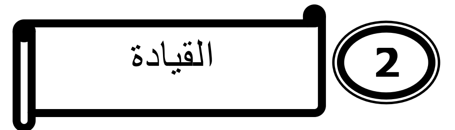
ثالثا التوجيه

تختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ، تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه : **(الاتصالات ، القيادة ، التحفيز**) .

1 الاتصالات

بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف . أي الانتهاء من وظيفة التخطيط وكذلك بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال أي بعد الانتهاء من وظيفة التنظيم . فإن الأمر يتطلب لكي تدور العجلة الإدارية أن يتم تبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم . تعريفهم بالأعمال والمسئوليات والواجبات وكذلك سلطاته وبشكل عام بما هو متوقع منهم . كذلك يتطلب الأمر التعرف على ردود الفعل ، مشاعرهم ، مشاكلهم ، آرائهم قبل وأثناء القيام بما هو مطلوب منهم ويتم ذلك عن طريق الاتصالات وتحقق الاتصالات للمدير تعريف القوة البشرية بما يتوقع الحصول عليه منهم في شكل مسئوليات وواجبات ونتائج أعمال كذلك التعرف على توقعات القوة البشرية في شكل مشاعر ، ومشكلات ، آراء ، رغبات .

أي عن طريق الاتصالات بين المدير والقوة البشرية يتحقق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد نفس الشيء بطرق مختلفة وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته .



تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالكل والطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي تضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم .

ولكي يمكن للمدير أن يؤثر في الطاقة البشرية فإنه يحتاج إلي أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة .. وبالتالي هناك عدة أنواع وأشكال لهذه القوة وهي :

أ- **قوة التخويف** والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فإنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي . المادي في شكل جزاء مادي والمعنوي في شكل التوبيخ مثلاً .

ب- **قوة المكافأة** والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحقق

الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية .

ج- **قوة المركز** والتي فيها يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأقل – المدير الأعلى من الناحية القانونية (قانونية المركز) – تحقق له أن يمنح مكافأة أكبر وعقوبات أكبر ن المدير الأقل .

د- **قوة الخبرة** والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه وبالتالي فإن الآخرين يلتزمون بالتعليمات ليس خوفاً من عقاب (قوة التخويف) وليس رغبة في الحصول على مكافأة (قوة المكافأة) وليس بسبب مركز المدير القانوني (قوة المركز) الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة و محدودة لتوقيع العقاب ومنح الثواب ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى لأفراد مصلح في اتباع التعليمات وذلك لثقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم .

فمثلاً عندما يذهب المريض للطبيب يكون المريض لديه مصلحة لحاجته لخبرة ومعلومات الطبيب فإذا قام الطبيب بكتابة روشتة للعلاج بما فيها من أدوية ليس لها طعم أو مرارتها عالية وكذلك الامتناع عن الأطعمة الشهية فإن المريض يقوم باتباع التعليمات بدقة لأنه يعلم أن له مصلحة في ذلك وهي **الشفاء** .

هـ - **قوة الشخصية** والتي فيه يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية ، فنظراً لأن المدير يتمتع بمجموعة من

السمات (سمات الشخصية) التي تولد المودة والإخلاص بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات من هذا المنطلق .

3 التحفيز

بعد أن يمارس المدير عملية الاتصالات لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ومعرفة توقعاتهم أيضاً ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو الهدف فإنه يحتاج إلى تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة .

يُعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة .

يتوافر لدى المدير بطارية كاملة تحتوى على أنواع متعددة من المحفزات كل منها يلائم ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة ، فهناك من الأفراد تتركز اهتماماته في الماديات يسعى دائماً وراء المادة والمال) وكلما تحقق لديه ما يريد يقول " هل من مزيد " وهناك طائفة من الأفراد التي استطاعت أن تسيطر على الجانب المادي لها واستطاعت كبح جماح النفس البشرية المادية ، وبالتالي فإن الجانب المادي لها يمكن إشباعه بأقل القليل من الماديات أي أن الجانب المعنوي لدي هذه الطائفة من البشر أكبر ويفوق الجانب المادي فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فإن المدير يلجأ إلي أساليب التحفيز المعنوي وطبيعي أن تأثير الحوافز

المادية يكون محدود لمن تتركز اهتماماته ورغباته في المعنويات وكذلك بنفس المنطق فإن تأثير الحوافز المعنوية يكون عديم الأثر في حالة استخدامها لتحفيز من تتركز اهتماماته ورغباته في الماديات حيث أن مساحة المعنويات لديه محدودة وبالتالي لا يفهم لغة المعنويات ولا سمعها إذا قيلت له فهي لغة غريبة عليه لم يتعلمها وليس لديه الاستعداد لتعليمها . وبالتالي فإن المدير يستخدم الحوافز المناسبة في المواقف المناسبة .

رابعا الـرقـابـة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية . فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدى وكيف ستؤدى ؟ ولماذا ستؤدى ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال ؟ وما هي المسئوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه .

يأتي بعد ذلك الحلقة الثالثة في السلسلة الإدارية وهي التوجيه حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منه من خلال عملية الاتصالات What dose the manager expects from them and what they expect from him

ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف ثم تحفيز

الأفراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حودث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام .

يأتي في نهاية السلسلة الإدارية حلقة لازمة لربط مكونات السلسلة وهي **الرقابة** ، يرغب المدير في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقا قد تم تحقيقها ، من أن المعايير المحددة سلفاً للأداء قد تم تطبيقها ، من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسئوليات قد نُفذت بالشكل المطلوب ، بالجودة المطلوبة ، في الوقت المطلوب ، وبالتكلفة والمجهود المناسب . حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة ، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير .

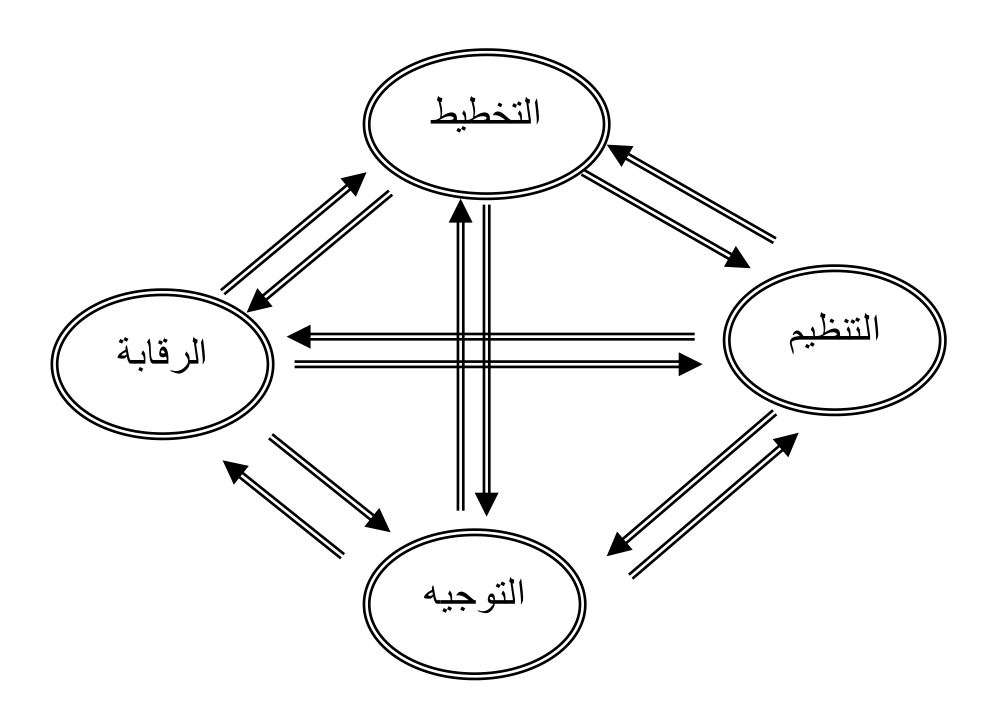
أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من :

1- الأهداف المحددة مسبقاً .

2- الإنجاز الذي تحقق فعلاً .

3- **ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب ومعرفة أسباب الانحرافات .**

والشكل التالي يبين مكونات السلسلة الإدارية .



" مكونات السلسلة الإدارية "

يلاحظ من الشكل السابق أن هناك **تكاملاً بين مكونات السلسلة الإدارية** حيث :

1- يأتي في مقدمة السلسلة وظيفة **التخطيط** .

2- بعد تحديد الأهداف والأعمال (أداء وظيفة التخطيط) تأتي وظيفة **التنظيم** .

3- نتائج القيام بوظيفة التنظيم (تحديد المسئوليات والسلطات) يتم توصيلها للأفراد عن طريق وظيفة **التوجيه** .

4- تتم وظيفة التوجيه عن طريق (الاتصالات والقيادة والتحفيز) أي توجيه الجهود البشرية نحو الهدف كفريق واحد .

5- تبين وظيفة **الرقابة** عما إذا كانت الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها أم لا .

6- تبين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تحقق فعلاً .

7- بناء على نتائج وظيفة الرقابة يمكن إعطاء معلومات مفيدة تساعد في **إعادة التخطيط ، إعادة التنظيم ، تحسين عملية التوجيه وتطويرها .**

أولاً : تطوير عملية التخطيط :

قد يتضح من الرقابة أن الأهداف المحددة أهداف غير واقعية مُغالى فيها ، وبالتالي فإنه عند التخطيط للمرحلة التالية يؤخذ ذلك في الحسبان أو العكس أن الأهداف المحددة أقل من اللازم وبالتالي يمكن وضع أهداف أعلى .

ثانياً : تطوير عملية التنظيم :

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو عدم تعبئة الجهود البشرية المطلوبة والمادية أي " نقص في التنظيم"

أو أن المسئوليات لم تكن محددة بشكل واضح وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكنهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل .

تطوير عملية التوجيه :

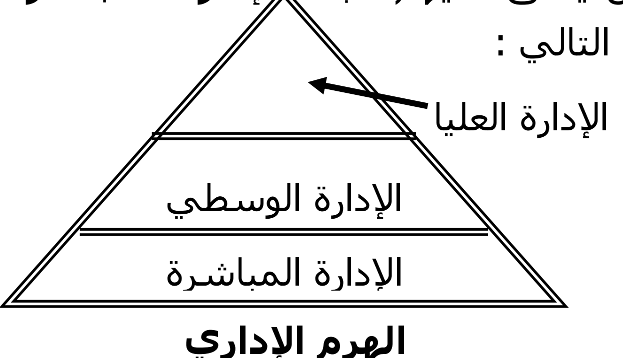
قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر المعلومات لدى المدير عن ماذا يتوقع الآخرين منه ، وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عن ما هو مطلوب منهم وماذا يتوقع المدير منهم وبالتالي يحتاج الأمر إلي **تطوير خطوط الاتصالات** ، أو قد يكون سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخرين وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف . وبالتالي فإن الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحفز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيزه للآخرين أو أنه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتمشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة .

من الذي يمارس الإدارة ؟

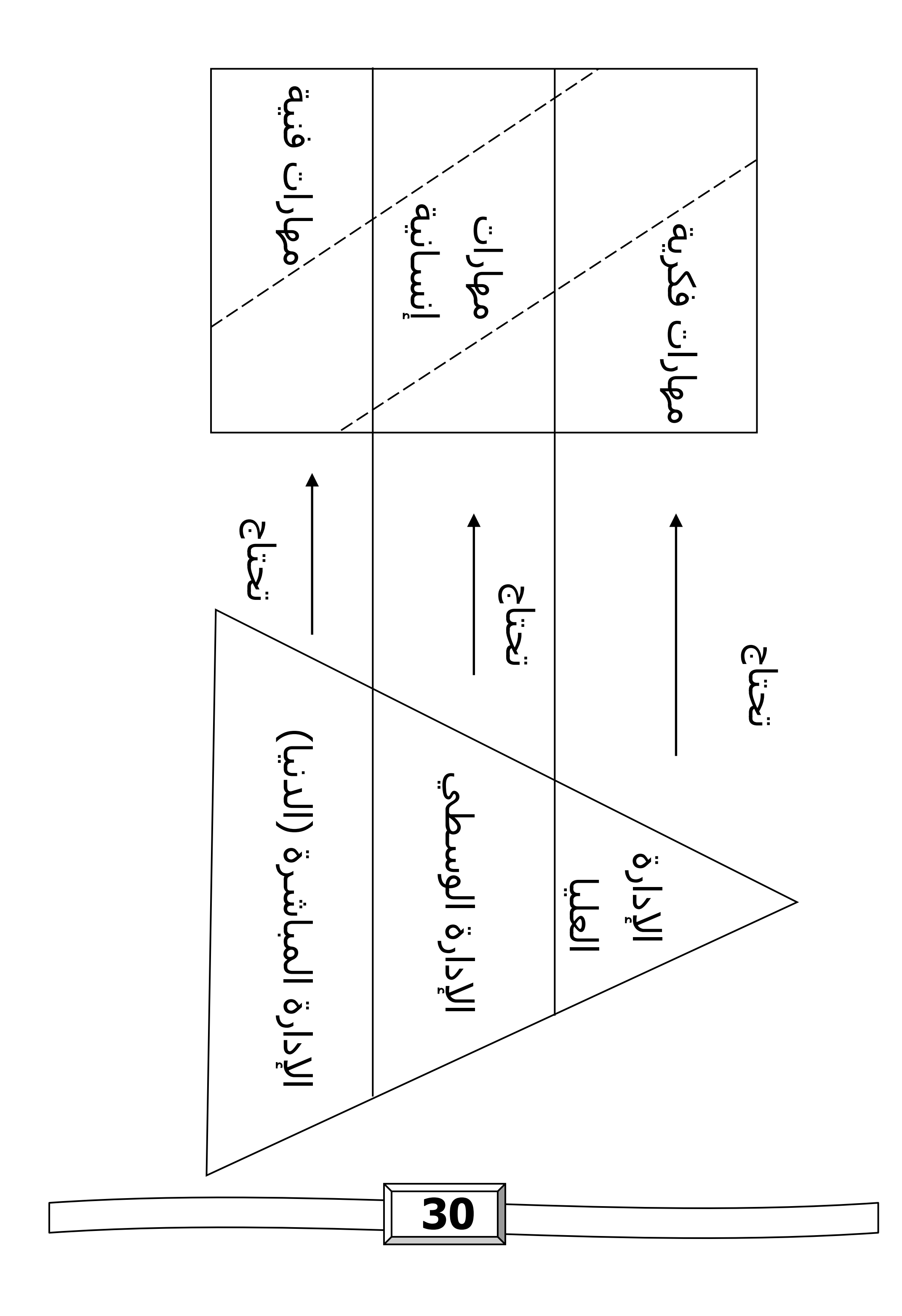
يطلق على من يمارس الإدارة **طبقة المديرين** وفي تعريفنا السابق يظهر أن المدير يسعى إلي تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين وبالتالي لا وجود للإدارة أو للمدير إلا إذا تحقق وجود أكثر من فرد يسعون لتحقيق هدف معين ولديهم النية والرغبة

على العمل معاً من خلال إطار تعاوني منظم . أما إذا كان هناك مجموعة من الأفراد لهم هدف واحد ولكن ليس لديهم النية أو الرغبة للعمل معاً من خلال إطار تعاوني منظم فليس هناك حاجة لا للإدارة أو للمدير . في حالة المجموعة الصغيرة التي يمكن استخدام أصابع اليد في حصرها فإن الأمر يحتاج إلي إدارة بسيطة وبالتالي مدير واحد قد يكون كافياً . ولكن إذا زاد عدد الجماعة وتباينت خبراتهم وتعدد نشاطهم فإن الأمر يحتاج إلي إدارة أكثر تعقيداً وبالتالي يتعدد المديرون أو يظهر ما يسمي **طبقة الإدارة أو طبقة المديرين** .

السؤال الذي يتبادر إلي الذهن الآن هل هؤلاء المديرون سواسية من حيث المركز والمسئوليات والسلطات أو أن هناك فروق بينهم ؟ المقصود هنا الفروق الإدارية فقط . نجد أن هناك عموماً **ثلاثة أنواع من المديرين** في داخل أي شركة ، مصلحة ، هيئة ، كلية ، ... الخ هناك المديرون الذين يطلق عليهم طبقة **الإدارة العليا** ، وآخرون يطلق عليهم طبقة **الإدارة الوسطى** وكذلك ممن يطلق عليهم طبقة **الإدارة المباشرة** .. كما يتضح من الشكل التالي :



الهرم الإداري


مهارات فكرية
مهارات إنسانية
مهارات فنية
تحتاج
تحتاج
تحتاج
الإدارة العليا
الإدارة الوسطى
الإدارة المباشرة (الدنيا)

السؤال الآن من هم المديرون الذين يحتلون قمة الهرم الإدارية والذين يطلقون عليهم طبقة الإدارة العليا . إنهم " **مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة ونواب الرئيس** " . وهم مسئولون عن تحديد **استراتيجية الشركة** وذلك الرؤية المستقبلية للشركة وأهداف الشركة ككل ووضع السياسات العامة ووضع تنظيم شامل للشركة وفي ضوء هذا التخطيط الاستراتيجي سيقوم المديرون في طبقة الإدارة **الوسطى** بوضع الخطوط التنفيذية في شكل خطط وبرامج عمل تنفيذية متخصصة ليست لها درجة عمومية وشمولية كتلك التي وضعها المديرون في طبقة الإدارة العليا وبنفس المنطق يقوم المديرون في طبقة الإدارة **المباشرة** (الإدارة الإشرافية) بإعداد الجداول التفصيلية للتشغيل والأوامر التنظيمية اليومية في ضوء وحدود الخطط والبرامج التنفيذية التي وضعتها وحددتها الإدارة التنفيذية .

فيما سبق تم توضيح الفرق الإداري الأول بين المستويات الإدارية المختلفة وهو من حيث المستوى الإداري هناك إدارة عليا وهناك إدارة وسطى وهناك إدارة مباشرة . أي من حيث القرب أو البعد الإداري عن قمة الهرم الإداري .

ننتقل الآن إلي **فرق إداري آخر** وهو يتعلق بالممارسات المختلفة للأنواع المختلفة للمديرين . ماذا يمارس هؤلاء المديرون هل يمارسون نفس الشيء هل ممارستهم موحدة أو متنوعة ؟

لتوضيح هذا الفرق الإداري ، يطلق على من يمارس الإدارة مهما اختلف مستواه الإداري لفظ **المدير** ، تختلف التسمية أو المسمى الوظيفي لهذا المدير باختلاف مستواه الإداري كما يلي:

المستوى الإداري للمدير	المسمى الوظيفي للمدير
إدارة عليا	رئيس مجلس الإدارة – نواب الرئيس – رئيس قطاعات – رئيس القطاع – رئيس إدارة مركزية .
إدارة وسطى	مدير عام – مدير إدارة – رئيس أقسام
إدارة مباشرة	رئيس قسم – رئيس وحدة – مشرف – رئيس وردية .

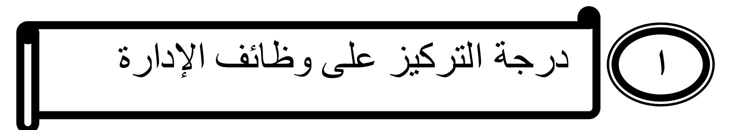
فمهما كانت التسمية الوظيفية فإن كلا منهم يعتبر في لغة الإدارة مديراً ، رئيس الشركة ، مدير عام ، رئيس القسم ، المشرف كل من هؤلاء يعتبر في لغة الإدارة وأعرافها مديراً ، وكل منهم يمارس السلسلة الإدارية التي تعرضنا لها فيما سبق تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة .

إن جميع المديرين مهما اختلفت المسميات الإدارية لهم أو المستويات الإدارية التي يشغلوها فهم يقومون بممارسة الإدارة – العلمية الإدارية بمكوناتها الأربعة – ولكن ما

هو الفرق الإداري بين هذه الطبقات من حيث الممارسة للعملية الإدارية ؟

هل يتساوى هؤلاء المديرون في اهتمامهم بهذه الوظائف الأربعة ؟ هل يعطى هؤلاء المديرون نفس القدر من المجهود لهذه الوظائف الأربعة ؟ ،هل يوزع هؤلاء المديرون وقتهم الإداري بنفس الكيفية بين هذه الوظائف الأربعة بمعنى إذا فرضنا أن وقت المدير عبارة عن 100 وحدة هل المدير في مستوى الإدارة العليا وفي مستوى الإدارة الوسطى وكذلك في مستوى الإدارة المباشرة يقوم بتخصيص 25 وحدة للتخطيط ، 25 وحدة للتنظيم ، 25 وحدة للتوجيه ، 25 وحدة للرقابة .

يلاحظ بالرغم من أن هؤلاء المديرون يمارسون نفس الوظائف وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة إلا أن هناك اختلافات في هذه الممارسات من حيث :



1- نظراً لأن الإدارة العليا مسئولة عن الأهداف الرئيسية وتركز على النظر المستقبلية بعيدة الأمد للشركة فإنها تخصص وقتا أكبر ، مجهودا أكبر وكذلك اهتماماً أكبر **للتخطيط** . وبالتالي فإن وظيفة التخطيط تحتل جزءاً كبيراً من وقت ومجهود واهتمام الرؤساء يفوق ما يخصصه كل من المديرين في طبقة الإدارة الوسطى وكذلك الإدارة المباشرة .

2- نظراً لاحتلال **التخطيط** أهمية لدى المديرين في مستوى الإدارة **العليا** فإنهم يتركون كثيراً من المسائل التنظيمية لكي تتولاها طبقة الإدارة الوسطى وبالتالي فالإدارة **الوسطى** تعطى وقتاً ، مجهوداً ، اهتماماً أكبر لوظيفة **التنظيم** بالمقارنة بممارستها للوظائف الإدارية الأخرى .

3- نظراً لاحتلال وظيفة التنظيم أهمية قصوى لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى فإنهم يتركون كثيراً من المسائل المتعلقة بالتوجيه لكي تمارس بواسطة الإدارة المباشرة ، كما أن الإدارة **المباشرة** هي أقرب إلي خطوط التنفيذ وبالتالي فإنها تعطى لوظيفة التوجيه وقتاً أكبر ، اهتماماً أكبر وكذلك مجهودا أكبر يفوق المخصص للوظائف الإدارية الأخرى .

4- نظراً لدور الرقابة الحيوي في تحديد مدى تحقيق الأهداف وكذلك الانحرافات وجمع المعلومات الأساسية التي تمكن المدير من ممارسة وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه فإن **جميع المستويات الإدارية تتساوى في كمية الوقت المخصص لوظيفة الرقابة** ، كمية المجهود الذي يبذل في أداء وظيفة الرقابة وكذلك الاهتمام الذي يوجه للرقابة ويظهر ذلك في شكل **يوضح**: مقدار التركيز على وظائف الرقابة

إدارة عليا	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
إدارة وسطى	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
إدارة مباشرة	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة

ب درجة الشمول في هذه الممارسات

يقصد هنا عندما يمارس المدير في مستوى إداري معين وظيفة من الوظائف الأربعة للإدارة ما هو نطاق تأثير هذه الوظيفة ،

هل يختلف نطاق تأثير الوظيفة الإدارية باختلاف المستوى الإداري للمدير ؟

عندما يخطط في مستوى الإدارة العليا فإنه يضع أهدافاً عامة وخططاً عامة تؤثر في جميع نواحي العمل داخل الشركة وتشمل الجوانب العمومية للشركة بينما المدير في مستوى الإدارة الوسطى يضع برامج يقل نطاق تأثيرها عن نطاق تأثير خطط وقرارات الإدارة العليا . فهي تؤثر فقط على الإدارة المتخصصة أو القسم الذي يشرف عليه هذا المدير ، بالإضافة إلي أن الخطة تصبح أكثر تخصصاً وتقل عموميتها وكذلك تزداد تفصيلاتها وتصبح قريبة من التنفيذ وكذلك بالنسبة للمدير في مستوى الإدارة **المباشرة** فإن **جداول التنفيذ** التي يضعها يكون **نطاق تأثيرها محدوداً وأكثر تخصصاً** في حدود القسم أو الوحدة التي يشرف عليها ونفس المنطق ينسحب على ممارسات وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة .

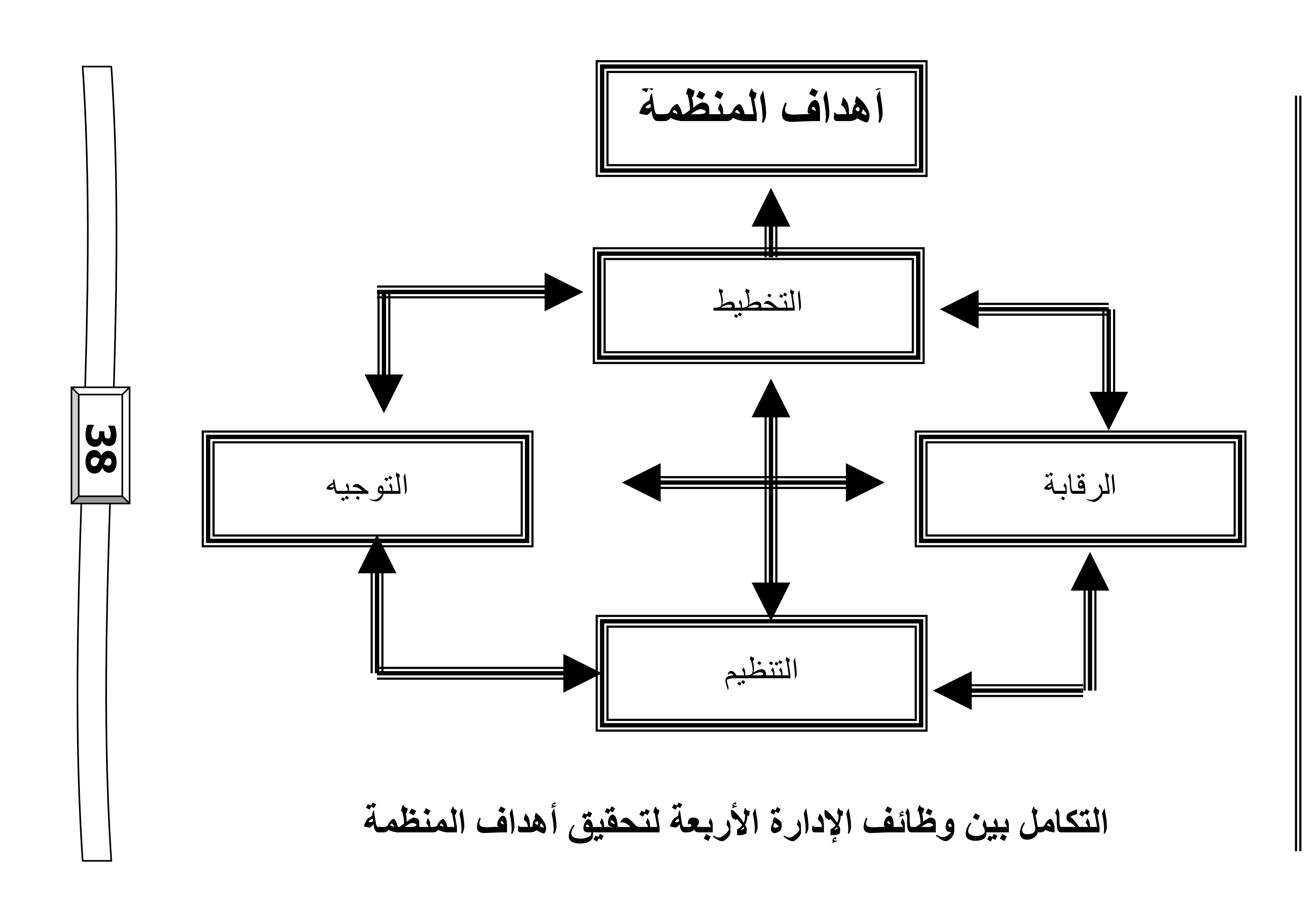
كلما صعدنا إلي أعلى وصولاً لقمة الهرم الإداري فإن نطاق تأثير قرارات وممارسات المدير يزداد العمومية في هذه الممارسات وكذلك عندما نقترب من قاعدة الهرم الإداري الملاصق لخطوط التنفيذ نجد زيادة درجة التخصص والتفصيل للممارسات المختلفة للتخطيط والتنظيم والرقابة وكذلك يقل نطاق تأثير هذه الممارسات فتأخذ صفة التخصصية ، والتفصيل و محدودية نطاق التأثير .

الوظائف الإدارية / المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
التخطيط	▪ الرؤية المستقبلية والرسالة ▪ أهداف عامة ▪ خطط طويلة الأجل ▪ سياسات عامة ▪ لوائح عامة	▪ خطط متوسطة الأجل ▪ سياسات تنديدية ▪ برامج تنفيذية	▪ جداول تشغيل ▪ إجراءات عمل
التنظيم	▪ التنظيم العام للشركة ▪ السياسات التنظيمية ▪ اللوائح التنظيمية	▪ تحديد الأعمال ▪ والواجبات الرئيسية ▪ تحديد السلطة الرئيسية للأفراد ▪ تحديد العلاقات الرئيسية	▪ توزيع العمل اليومي ▪ تخصيص العمل
التوجيه	▪ وسائل الاتصال ▪ نظم الحوافز ▪ نظم القيادة ▪ توجيه عام شامل	▪ توجيه أقل عمومية ▪ أقل شمولية كل في نطاق الإدارة أو القطاع الذي يشرف عليه	▪ توجيه تنفيذي ▪ تفصيلي في نطاق حدود للقسم أو الوحدة أو الوردية التي يشرف عليها
الرقابة	▪ رقابة عامة على جميع نواحي العمل في الشركة ▪ رقابة شاملة ▪ رقابة سنوية	▪ رقابة لقطاع معين أو إدارة معينة باستخدام أدوات رقابية أكثر تخصيصاً	▪ رقابة لأعمال قسم أو وردية عمل رقابة أسبوعية أو يومية .

مما سبق يتضح أن هناك **فروقاً إدارية بين المديرين في المستويات الإدارية المختلفة** .

ويمكن تلخيصها في هذا الجدول :

المستوى الإداري / الوظائف الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة المباشرة
درجة التركيز على وظائف الإدارة المختلفة	▪ تركيز أعلى على التخطيط. ▪ تركيز متساو على الرقابة	▪ تركيز أعلى على التنظيم ▪ تركيز متساو على الرقابة	▪ تركيز أعلى على التوجيه ▪ تركيز متساو على الرقابة
التوجيه المستقبلي	▪ التركيز على المستقبل البعيد	▪ التركيز على المستقبل القريب	▪ التركيز على مدد شهرية ، أسبوعية بل يومية
نطاق تأثير الممارسات الإدارية	▪ نطاق عام وشامل	▪ نطاق أقل عمومية وشمولاً	▪ نطاق محدود
درجة تفصيل الممارسات	▪ الاهتمام بالإطار العام	▪ أكثر تفصيلاً	▪ الدخول في أدق التفاصيل



التكامل بين وظائف الإدارة الأربعة لتحقيق أهداف المنظمة

أين تمارس الإدارة ؟

تمارس الإدارة في أي موقف يتوافر فيه عدة شروط :

1- أن يكون هناك أكثر من فرد .

2- يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيق هدف معين .

3- **أن يتوافر لدى هؤلاء الأفراد النية والرغبة في العمل معا تجاه هذا الهدف بشكل جماعي تعاوني .**

أي أنه عندما يكون هناك أكثر من فرد يرغبون في العمل بشكل تعاوني وبشكل جماعي في تحقيق هدف معين فإن الأمر يستلزم بل يتطلب وجود الإدارة التي توفر القيادة اللازمة لتوجيه الجهود نحو الهدف وتمارس السلسلة الإدارية من تخطيط وتنظيم توجيه ورقابة والتي تعمل باستمرار على تحقيق الهدف بأقل تكلفة وبأقل مجهود وفي أقل وقت ممكن .

أي أن الإدارة مطلوبة عند تواجد مجموعة من الأفراد يرغبون في العمل بشكل منظم تجاه هدف معين . **يطلق لفظ منظمة** Organization على أي مجموعة الأفراد التي تعمل بشكل منظم تعاوني تجاه هدف ما . **ويوجد في أي مجتمع عدد لا نهائي من المنظمات** .

إذا تتبعنا وصول أي منا في هذه الحياة من طفل رضيع إلي طالب في المدرسة إلي شاب ثم إلي رجل ناضج ثم إلي رب عائلة وفي النهاية كهل وشيخ فإننا **يمكن أن نسرد الأنواع**

المختلفة للمنظمات التي يرتبط بها بشكل أو بآخر في الجدول التالي :

مرحلة النمو	المنظمات التي يرتبط بها	نوع الارتباط
طفل رضيع	**المستشفي الأسرة**	تمت ولادته في المستشفي نشأ في الأسرة
طفل تم فطامه	**دار الحضانة**	يمضى نهار أغلب الأيام في الحضانة يلعب ويتعلم مبادئ القراءة
طالب في عمر المرحلة الابتدائية للتعليم	**المدرسة الإعدادية**	يتعلم فيها المرحلة الإعدادية للتعليم
	النادي	يمارس رياضة معينة
	جماعة من الأصدقاء في الحي الذي يسكن فيه	ممارسة اللعب وقضاء أوقات التسلية وأوقات الفراغ
شاب في مرحلة التعليم الثانوي	**المدرسة الثانوية**	يتعلم فيها مناهج المرحلة الثانوية للتعليم والحصول على شهادة الثانوية العامة .
	النادي	قضاء وقت ممارسة الألعاب الرياضية وكذلك ممارسة الأنشطة الاجتماعية
	الجامع	ممارسة الأنشطة الدينية

أنظر فيما تقدم من أنواع المنظمات المتعددة التي يرتبط بها الفرد خلال حياته ونشأته . من استعراض هذه المنظمات نجد أن هناك **أنواعاً متعددة من المنظمات** كما يلي :

نوع المنظمة	أمثلة
اجتماعية	الأسرة ، النادي
تعليمية	المدرسة والجامع
دينية	الجامع والكنيسة
رياضية	النادي
عسكرية	الوحدات العسكرية
ثقافية	السينما ، المسرح
حكومية	مصلحة المرور – مصلحة الشهر العقاري
اقتصادية	بنك – شركة مصر حلوان لإنتاج الحرير الصناعي
غير رسمية	جماعة الأصدقاء

تتشابه جميع هذه المنظمات في أن لكل منها هدفاً ، قد تهدف المنظمة إلي تحقيق الربح أو قد يكون للمنظمة هدف تقديم خدمات للمواطنين وقد تكون المنظمة رسمية أو غير رسمية . أيضاً تتشابه جميع المنظمات في أن المنظمة تتكون من عدد من الأفراد وبالتالي فإن شخصاً بمفرده لا يكون منظمة ، فإذا كان هناك فرد له هدف معين ويسعى إلي تحقيق هذا الهدف دون الاستعانة بأفراد آخرين بأي صفة من الصفات فإن هذا الفرد لا يطلق عليه منظمة . ولكن إذا استعان هذا الفرد بفرد آخر في شكل مساعد أو شريك أو عامل ... الخ فهنا المنظمة تبدأ في

الظهور . وهناك وجه آخر للتشابه بين المنظمات وهي أن أفراد المنظمة يسعون للوصول إلي الهدف عن طريق مجهودات جماعية تعاونية ، أي أن هناك إطاراً يعمل على التنسيق والتربيط بين مجهودات الأفراد نحو الهدف أما إذا لم يكن هناك هذا الإطار أي أن كل فرد يسعى للوصول للهدف بطريقته الخاصة وحسب رؤيته الخاصة للأمور فطبيعي تنتفي صفة المنظمة عنهم وبعد هذا مجرد تجمع عفوي لهؤلاء **لاحظ مثلاً** مجموعة أفراد يقفون على **محطة الأتوبيس** . هنا يتوافر الشرط الأول والثاني لتواجد المنظمة . هؤلاء الأفراد لهم هدف وهو الانتقال من مكان إلي آخر وعددهم يزيد عن فرد واحد ولكن لا يوجد بينهم علاقات تعاونية أو أنشطة مشتركة من خلالها يصلون للهدف بل على العكس يوجد بينهم **علاقات تنافسية** خصوصاً إذا جاء الأوتوبيس مزدحماً ولا يوجد إلا عدد محدود من الأماكن يفوق عدد الأفراد المنتظرين فإنه في هذه الحالة تحقيق هدف أحد الأفراد يكون على حساب تحقيق أهداف الآخرين . وفي هذه الحالة لا يمكن أن نطلق على مجموعة الأفراد أمام محطة الأوتوبيس أو أمام الجمعية التعاونية الاستهلاكية طلباً لخدمة الأوتوبيس أو للحصول على السلع التموينية بأنها منظمة ولكن إذا حدث وتأخر الأوتوبيس وبدأت مجموعة الأفراد ينظرون إلي بعضهم البعض (أي حدث بينهم اتصال) ثم بدءوا في تجاذب أطراف الحديث وكل منهم يقدم توقعاته بالنسبة لموعد وصول الأوتوبيس ثم يظهر من بينهم فرد يقترح بأن يتجمع كل **5** أشخاص سوياً ويستخدمون **التاكسي بدلاً من الأوتوبيس** ، وقد يقوم بجمع مساهمات من كل فرد

ثم تقوم المجموعة بتكليف أحد أفرادها للذهاب إلي موقف التاكسي لاستدعاء سيارات تكفي لأعضاء الجماعة (هنا أصبحت الجماعة منظمة) ثم بدأت الجماعة تضع مجموعة من القواعد ، السماح للسيدات والأطفال بأولوية استخدام السيارات وهكذا ، فهنا تحولت الجماعة غير المنظمة من مجرد تجمع بشري عفوي إلي منظمة هذه المنظمة مؤقتة تنتهي بانتهاء توفير مكان لآخر فرد على محط الأوتوبيس في إحدى سيارات التاكسي **وبالتالي فإن المنظمة قد تكون دائمة وقد تكون مؤقتة** ، أيضاً في مثال الأوتوبيس تعد هذه المنظمة **غير رسمية** ، **مثال آخر للمنظمات غير الرسمية .** عندما ينضم أحد طلاب كلية التجارة إلي إحدى أسر الكلية فإنه في هذه الحالة ينضم إلي أسرة رسمية حيث هذه الأسرة أو الجمعية تنشأ بقرار إداري – من عميد الكلية – وتقوم باتباع تعليمات اتحاد الكلية في شأن انتخاب مجلس إدارة الأسرة وكذلك تعتمد أنشطتها المختلفة من رائد اتحاد الكلية ، **أما إذا** قامت مجموعة من الطلاب بالتفكير في عمل جماعي منظم يتيح لهم تبادل المحاضرات الجامعية والكتب الجامعية وكذلك يتجمعون مرتين أسبوعياً لمراجعة دروسهم ثم الذهاب إلي السينما فهنا في هذه الحالة قاموا بتكوين **منظمة غير رسمية** .

عندما تعرضنا فيما سبق لعلاقة الفرد بالمنظمة ، وتتبعنا أنواع المنظمات التي يرتبط بها فرد معين منذ ولادته نلاحظ أن **هناك أنواع عديدة من المنظمات** يرتبط بها الفرد لسبب أو لآخر لإشباع حاجاته المتعددة فمنذ أن جاء آدم أبو البشر عليه

السلام ، واجهته مشكلة سد حاجاته المختلفة والتعرف على وسائل إشباعها والحصول عليها ، قال تعالى (فلا يخرجنكما من الجنة فتشقى ، إن لك ألا تجوع فيها ولا تعرى وأنك لا تظمأ فيها ولا تضحى) بنص الآية الكريمة هناك مشقة يتحملها الإنسان في سبيل تحقيق حاجات الطعام والملبس والمشرب والمسكن وغيرها من الحاجات الاجتماعية والثقافية ... الخ ومن هنا أصبح الرد في حالة لأن يرتبط بعدد كبير من المنظمات لكي يتمكن من إشباع حاجاته المتعددة ففي مثال الطفل الرضيع ، ولد في مستشفى وهي (منظمة علاجية) انتقل إلي أسرته وهي (منظمة اجتماعية) دار الحضانة وهي (منظمة تربوية) المدرسة الابتدائية والإعدادية (منظمة تعليمية) الجامع أو الكنيسة (منظمة دينية) النادي (منظمة رياضية) كلية التجارة (منظمة جامعية) جند في القوات المسلحة (منظمة عسكرية) يحتاج إلي مسكن فيشترك في اتحاد الملاك (منظمة تعاونية) يعمل في إحدى الشركات الصناعية (منظمة اقتصادية) ولحصوله على مياه الشرب يتعامل مع مصلحة المياه (منظمة خدمية) ولحصوله على الكهرباء ،خدمة التليفون ، استخراج رخصة قيادة سيارة ... الخ أي أن هناك عدداً لا نهائياً من المنظمات التي يرتبط بها الفرد في حياته :

1- **منظمات أولية** أي أساسية للفرد مثل الأسرة .

2- **منظمات دائمة** مثل تكوين أسرة خاصة به .

3- **منظمات مؤقتة** تنتهي بحصوله على الخدمة وتحقيق الهدف .

4- **منظمات علاجية .**

5- **منظمات عسكرية .**

6- **منظمات اجتماعية .**

7- **منظمات رياضية .**

8- **منظمات أعمال .**

9- **منظمات ثقافية .**

10- **منظمات سياسية .**

11- **منظمات دولية ، محلية ، إقليمية .**

حتى يمكننا القول **أننا نعيش في عالم المنظمات We live in a world of organizations** لكي نحصل على خدمة لابد من تعاملنا مع منظمة فمنذ أن يأتي الفرد إلي هذه الدنيا حتى ينتقل إلي الدار الآخرة فإنه يكون **عضواً في عدد لا نهائي من المنظمات** حتى يمكنه إشباع احتياجاته ورغباته المتعددة ، وكما سبق أن أوضحنا أن الإدارة تمارس في المنظمات ولا وجود للإدارة بدون وجود للمنظمات وأن المنظمات في أشد الحاجة للإدارة حيث أن الإدارة سوف تقوم بتوفير القيادة اللازمة لتوجيه جهود الأفراد نحو الهدف وتمارس وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة التي تضمن تحقق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، وليس معنى هذا أنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل بدون الإدارة . يمكن للمنظمة أن تعمل بدون الإدارة وقد تحقق أهدافها ولكن احتمالات عدم تحقيق

الأهداف تزيد كثيراً عن احتمالات تحقيقها وكذلك عدم ضمان تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف . **وكلما قلت الموارد المادية وهذه هي سمة من سمات العصر الحالي** كلما اصبح الأمر أكثر تعقيدا بحيث يصعب أن نترك لمنظماتنا مسألة تحقيق أهدافها للصدفة وكذلك أصبح من المحتم أن يتم الوصول إلي الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

نعود مرة أخرى للفرد في بدء حياته وكيف أن حياته وسعادته ورفاهيته تتوقف على **فاعلية المنظمات** التي يرتبط بها ويتعامل معها . ففي بداية حياته في **المستشفى** التي يولد فيها **قد لا** يكتب له الحياة أصلاً بسبب إهمال يحدث في المستشفي وذلك لأن المستشفى كمنظمة لا يتوافر لديها إدارة سليمة أو يولد بعاهة مستديمة تؤثر عليه طوال حياته بسبب إهمال من أحد أطباء المستشفى ، في دار الحضانة قد يتعلم العادات السيئة التي تجعل منه فرداً غير سوي مهملاً في حياته المقبلة بسبب عدم وجود الإشراف الكافي وعدم الاختيار السليم للمربيات ، **في دار الحضانة** وذلك بسبب عدم وجود إدارة سليمة للحضانة بسبب عدم كفاءة الجهة الحكومية المسئولة عن الإشراف على دور الحضانة .. **وهكذا إذا انتقلنا بالمولود الجديد في رحلة المنظمات** التي يرتبط بها ويتعامل معها إلي المدرسة إلي النادي إلي الجامع إلي الكنيسة غلي الكلية الجامعية إلي الوحدة العسكرية إلي البنك الذي يتعامل معه إلي الجمعية التعاونية الاستهلاكية إلي مصلحة المياه إلي مصلحة المرور غلي مصلحة الشهر العقاري ..... الخ أي أن الحصول على

الخدمة وعلى إشباع احتياجات الفرد التي جاءت في الآية الكريمة المذكورة فيما سبق يتوقف على فاعلية المنظمات العديدة التي يتعامل معها الفرد ويرتبط معها إما بشكل دائم أو بشكل مؤقت .

وبالتالي فإن **حياة الفرد ورفاهيته وسعادته أو شقاءه** تتوقف على **فاعلية المنظمات** التي يتعامل معها **والمقصود بالفاعلية هنا أعلى مستوى لتحقيق الأهداف** وبالتالي يجب تحقيق فاعلية الإدارة في هذه المنظمات **مثلاً** عندما يسير الفرد في شوارع المدينة ويقع في حفرة هذا معناه أن إدارة جهاز معين من **أجهزة مجلس المدينة غير فعالة** ، ويصاب نتيجة وقوعه ، أو عندما يذهب إلي **البنك** ويجد أن الازدحام شديد ويقوم موظف الشباك باختيار من يقدم له الخدمة حسب أهوائه الشخصية فهذا معناه أن **إدارة البنك غير فعالة** وهكذا يمكنك حصر أنواع المنظمات التي تتعامل معها كل يوم وبالتالي فإن وجود إدارة سليمة لكل منظمة تعمل في المجتمع أصبح أمراً حتمياً بل أكثر من ذلك إذا أردنا أن ننهض بالمجتمع ونحقق الأهداف الخاصة برفع مستوى المعيشة ورفع المعاناة عن الجماهير فهذا لا يتأتى إلا **بتطوير المنظمات** المختلفة **وتحويلها** من منظمات **فعالة** إلي منظمات **أكثر فاعلية** و لا نهدف الفاعلية وحدها **ولكن** نقصد أيضاً **الكفاءة** والتي تعني تخفيض التكلفة وعدم إهدار الموارد .. **والمقصود بالتكلفة هنا إضاعة الموارد (الوقت والجهد والمال)** .. وهنا مثلا إذا أهدر البنك في موارده فإنه يكون غير كفء وعليه أن يطور في كفاءته ليكون أكثر كفاءة أي يؤدي الخدمات لعملاء البنك

بأقل تكلفة وأكثر فاعليه ويتم ذلك عن طريق تطوير الإدارة في هذه المنظمات .

مما سبق يتضح أن **الإدارة لها دور اجتماعي في المجتمع** فقد لاحظنا أن إشباع احتياجات الفرد تتوقف على وجود منظمات وأن فاعلية إشباع احتياجات الفرد تتوقف على **فاعلية وكفاءة الإدارة** في هذه المنظمات .

الكفاءة	فعـــــال	غير فعال
غير كفء	تحقيق الأهداف وعدم إضاعة الموارد Reaching Goals and not wasting Resources	عدم تحقيق الأهداف وعدم إضاعة الموارد Not Reaching Goals and not wasting Resources
كفء	تحقيق الأهداف وإضاعة الموارد Reaching Goals and wasting Resources	عدم تحقيق الأهداف وإضاعة الموارد Not Reaching Goals and wasting Resources

تحقيق الأهداف

شكل يوضح

" كفاءة وفاعلية الإدارة "

وهذا لا يجعلنا نندهش من أن **الإدارة تعتبر علماً من العلوم الاجتماعية** ، أيضاً يتضح مما سبق أن الإدارة لها صفة **العمومية** أي أنها مطلوبة في جميع المنظمات وأنها تمارس في جميع المنظمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، دائمة أو مؤقتة ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، اقتصادية ، تهدف للربح أو لا تهدف للربح ، دولية ، إقليمية ، محلية ، صغيرة ، متوسطة أو كبيرة الحجم وهكذا . فهناك العديد من المنظمات التي يصعب حصرها .

متى ظهرت الإدارة ؟

عندما يتبادر إلي الذهن هذا التساؤل فإنه يجب تقديم الإجابة على مرحلتين :

أولاً متى ظهرت الإدارة كممارسة

والمقصود هنا متى بدأت ممارسة الإدارة ؟ متى بدأت عملية تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ؟ مما سبق تبين أنه إذا وجدت مجموعة من الأفراد يرغبون في تحقيق هدف معين من خلال تعاونهم معاً فإنه لابد وأن تظهر الحاجة للإدارة ، تظهر الحاجة للقيادة التي توجه الجهود وتقود الأفراد نحو الهدف . تظهر الحاجة إلي ممارسة عمليات التخطيط ، عمليات التنظيم ، عمليات التوجيه ، عمليات الرقابة ، وبالتالي فقد تمت ممارسة الإدارة منذ

وجدت الخليقة على سطح الأرض فمنذ أن وجد الفرد على سطح الأرض وهو يسعى لكي يشبع احتياجاته المختلفة من مأكل ومشرب وملبس ومأوى ، وأيضاً احتياجات الأمان ضد الوحوش البرية ، وهكذا تجمع الأفراد في جماعات منظمة وظهرت القيادة في هذه المجموعات التي قامت بتحديد المهام المطلوب القيام بها (التخطيط) وتوزيع المسئوليات على الأفراد (التنظيم) وتبليغ الأفراد بالمهام وكيفية التنفيذ ومواعيد التنفيذ (الاتصالات – التوجيه) وقيادة الأفراد نحو الهدف (قيادة – التوجيه) والمقارنة بين الإنجاز المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تم فعلاً وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها (الرقابة) **أي أن الإدارة كممارسة وكتطبيق** فإنها **قديمة** قدم وجود البشرية على سطح الأرض ، وقناة السويس العظيمة تقدم دليلاً قاطعاً على عظمة الإدارة المصرية ، وفي عصور ما قبل التاريخ هناك الأهرامات المصرية والتي نشك كثيراً في أن الإدارة المعاصرة يمكنها تحقيق مثل هذا الإنجاز العظيم ، أيضاً يعود بنا التاريخ إلي الفتوحات الإسلامية العظيمة وسيطرة الإسلام على قارة أفريقيا وآسيا وأوربا مما يدل على أن إدارة الجيوش الإسلامية في ذلك الوقت تعد إدارة من الطراز الأول الراقي .

ثانيا متى ظهرت الإدارة كعلم ؟

أما الإدارة **كعلم** فهو يعد أحث العلوم الاجتماعية فإذا كانت الإدارة عرفت كممارسة ومهنة وحرفة منذ قديم الأزل فإنه على

الوجه الآخر ، بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم فقط في بداية القرن التاسع عشر أي أن العمر الزمني للإدارة كعلم يعد أقل من مائة عام بينما عمرها كممارسة ومهنة وحرفة فإنها قديمة قدم وجود البشرية وظهور الجماعات والقبائل .

بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم يدرس في المعاهد العلمية وكذلك كمنهج تدريبي يدرب عليه الأفراد وأيضاً كمادة علمية يخصص لها المراجع العلمية منذ أقل من عقد كما سيرد فيما بعد عند دراسته في الفكر الإداري .

أما لماذا تعد الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية ذلك لأن الإدارة مسئولة عن تقدم المجتمع ، رفاهيته ، ورفاهية أفراده **وأن الإدارة تعد الركن الأساسي في عملية التنمية الاجتماعية** فإذا رغب المجتمع في التقدم وزيادة الخدمات النوعية والكمية للفرد فإن هذا لا يتأتى إلا **بإصلاح الإدارة** وقد بينا في الجزء السابق تعدد هذه المنظمات وأن رفاهية الفرد وحصوله على ما يريد كماً ونوعاً يتوقف على فاعلية هذه المنظمات وبالتالي على إدارة هذه المنظمات .

للمراجعة

1- أذكر واقعة من خلال حياتك الشخصية تعاملت فيها مع لفظ "الإدارة "

....

....

2- الإدارة هي علمية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة وظائف التخطيط ، الترتيب ، الإشراف ، الرقابة (√ أو ×)

....

....

3- لا يمكن تحقيق الأهداف بدون "الإدارة " (√ أو ×)

....

....

4- لماذا تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية ؟

....

....

5- تختص وظيفة التخطيط بتنفيذ الأعمال (√ أو ×)

....

....

6- يحدد التخطيط فقط الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف (√ أو ×)

....

7- التخطيط لفترات زمنية بعيدة يسمي تخطيط قصير الأجل (√ أو ×)

....

....

8- تختص وظيفة التنظيم بتوزيع الأعمال على المرءوسين(√أو ×)

....

....

9- يشمل التوجيه على الإشراف ، القيادة ، التحفيز (√ أو ×)

....

....

10- هناك أنواع متعددة للقوة يمارسها المدير لفرض سلطته .

(√ أو ×)

....

....

11- الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية (√ أو ×)

....

....

12- لا وجود للإدارة أو للمدير إلا إذا تحقق وجود أكثر من فرد يسعون لتحقيق هدف معين (√ أو ×)

....

....

13- الإدارة الإشرافية تحتل قمة الهرم الإداري (√ أو ×)

....

....

14- ما هي الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة ؟

....

....

15- "نحن نعيش في عالم المنظمات " أشرح

....

....

16- الإدارة علم من العلوم الاجتماعية تطبيقه لا يحتاج لوجود الخبرة . (√ أو ×)

....

....

17- ماذا تعنى كلمة إدارة وهل هي ضرورية وماذا تفعل ؟

....

....

18- لا يوجد أهمية لكفاءة و فاعلية الإدارة ؟ وضح مع ذكر أمثلة

....

....

19ـ أرتبط ظهور علم الإدارة وممارسته بوقت واحد . (√ أو ×)

....

....

20ـ لا يوجد فرق بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية . (√ أو ×) مع ذكر أمثلة .

....

....

الفصـل الثانـي

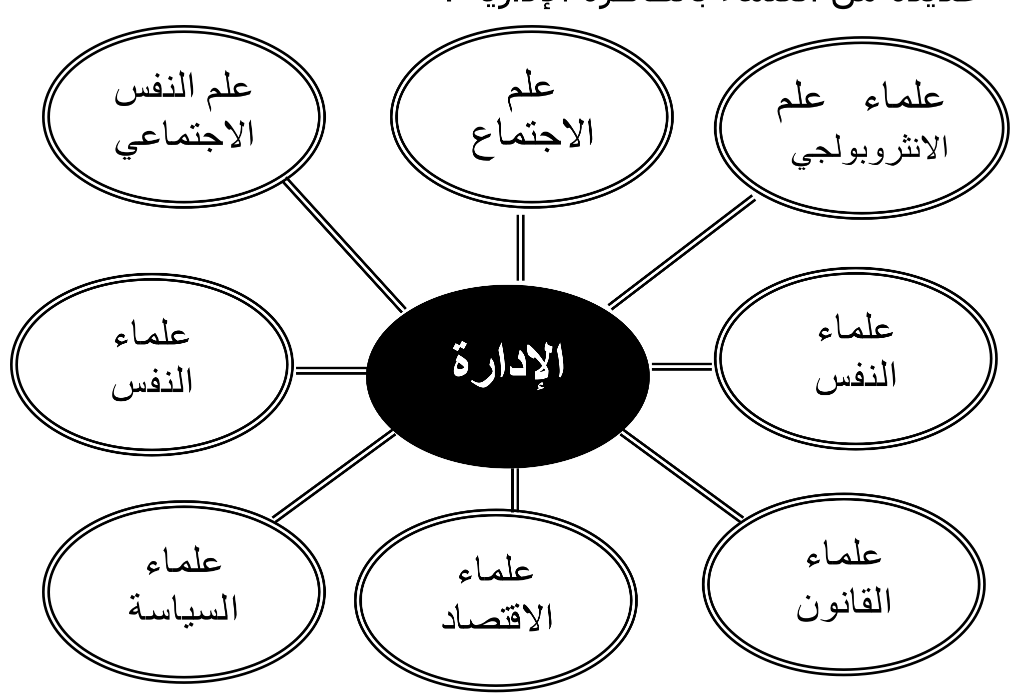
نظــرية الإدارة

Management Theory

نظرية الإدارة
Management Theory

يعد ظهور الإدارة كحقل للدراسة As a Field of Study حديثاً نسبياً ، بدأت الكتابات الأولى بواسطة مديرين محترفين ممارسين Practicing Managers وذلك بوصف خبراتهم وتجاربهم الناجحة محاولين لفت الأنظار إلي إمكانية **تعميم** أفكارهم ومذكراتهم وذكرياتهم وذاكرتهم الإدارية في المواقف الإدارية المختلفة ، وتعد هذه المحاولات بمثابة المساهمات من طوائف متعددة من العلماء Scientists الذين يهتمون بظاهرة الإدارة لسبب أو لآخر . **اهتم علماء الاجتماع** Sociology بالظاهرة الإدارية لما لهم من اهتمامات في دارسة المجتمع ، ولما كانت الإدارة تمارس في منظمات ، والمنظمة في عرف علم الاجتماع ما هي إلا مجتمع يتكون من مجموعة من الجماعات الصغيرة المتداخلة المتفاعلة وفي النهاية يتكون مجتمع له مجموعة من القيم والمعايير ، **اهتم علماء النفس الاجتماعي** Social Psychology أيضاً بالمنظمة على أساس أن المنظمة تتكون من عدد من الجماعات الصغيرة التي تتكون طبقاً لطبيعة العمل الذي تؤديه الجماعة وهذه تسمى جماعات العمل أو **الجماعات الرسمية** Working Groups أهتم علماء النفس الاجتماعي بكيفية تكوين الجماعات وماهية تصرفات الجماعات المختلفة وكيف تتعامل الإدارة مع الجماعات المختلفة ، اهتم أيضاً **علماء النفس** بالإدارة حيث أن الإدارة هي تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين ، اهتم علماء النفس بشخصية الفرد وأثرها على تصرفاته داخل العمل ، اهتم أيضاً **علماء**

الاقتصاد بالإدارة من خلال تحقيق أهداف علم الاقتصاد وهو رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف ، اهتم **علماء السياسة** بالإدارة على أساس أن المنظمة تتكون من جماعات قد يتولد بينها التنافس والصراع على موارد المنظمة المادية أو حتى كسب مواقف أدبية وعلى كيف يمكن للإدارة استخدام الأساليب السياسية المختلفة في الإقناع والقضاء على الصراعات التي قد تقلل من الإنتاجية .. **والشكل التالي** يبين اهتمامات طوائف عديدة من العلماء بالظاهرة الإدارية .



اهتمامات طوائف عديدة من العلماء بالظاهرة الإدارية

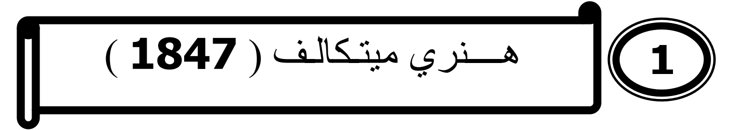
وعموماً يمكن تقسيم الفكر الإداري إلي **ثلاثة أقسام** هي **الفكر الكلاسيكي** Classical **الفكر السلوكي**

Behavioural ، **وفكر علم الإدارة** Management Science ، ومن هذه الأقسام الثلاثة الفكرية ، تولدت **نظرية النظم Systems** في الإدارة **ونظرية الإدارة الموقفية** Contingency وسوف نقوم بالتعرض بالتفصيل لمكونات نظرية الإدارة .

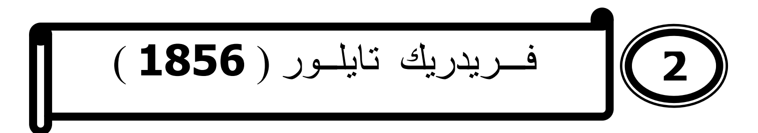
أولاً المدرسة الكلاسيكية في

تعد أول محاولة لتوثيق الظاهرة الإدارية وبدأت في هذا القرن نتيجة لظهور **الثورة الصناعية** في إنجلترا واستخدام الآلات التي تعمل بقوة البخار وتركيز العمال في مكان واحد . هذه العوامل أدت إلي الحاجة إلي نوع جديد من الإدارة لم يكن مطلوباً قبل ظهور الثروة الصناعية . بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية **زيادة الإنتاجية** Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency ركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع ، كيفية تصميم الوظيفة للفرد ، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيراً على مبادئ لإدارة العمل ، كانت الظاهرة الإدارية في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة وكان شغلهم الشاغل هو **البحث عن الطريقة المثلي لأداء العمل** ، الطريقة المثلى لإدارة العمل ، الطريقة المثلى للتنظيم best Way وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة One Best Way لإدارة العمل وهكذا وأن هذه **الطريقة المثلى تعطي نتائج**

إيجابية في جميع المواقف الإدارية One Best Way every where . **نتعرض فيما يلي للعلماء الأساسيين في الفكر الكلاسيكي للإدارة .**



أوصى **هنري ميتكالف** المديرين الممارسين بأن يقوموا بتسجيل مذكراتهم الإدارية حتى يمكن أن يستفيد منها أجيال الإدارة المتعاقبة . ورأى أن **الإدارة فن** وبالتالي يجب نشر التجارب الإدارية الناجحة لإمكانية تعميمها ، **ركز هنرى ميتكالف** على وسائل الرقابة على التكاليف والمواد على اعتبار أن تكلفة المواد قد تصل إلي نصف التكلفة الكلية للإنتاج وكذلك أوضح أنه لابد من تحديد المسئوليات للعامل تحديداً دقيقاً .



أهتم تايلور بإدارة العمل Work management وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق **دراسة الحركة والزمن** في رأيه أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على الأداء **وتتلخص أفكار تايلور فيما يلي :**

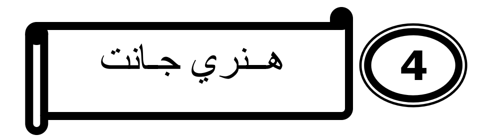
- **تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية .**

- ✪ **الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد .**
- ✪ **تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة .**
- ✪ **تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ .**

وقد صيغت هذه الأفكار تحت عنوان **المدرسة العلمية في الإدارة** Scientific management .



ركز فرانك وليليان على تبسيط العمل Work Simplification كوسيلة لزيادة الإنتاجية وذلك عن طريق تقليل الحركات غير الضرورية التي يؤديها العامل وتبسيط الحركات الضرورية ، ففي تجاربهم في **قطاع البناء** حققوا لعامل البناء – الذي يقوم برص قوالب الطوب – أن يخفضوا عدد الحركات من 18 حركة يؤديها إلي فقط 4 حركات ونصف فقط وأدى هذا إلي زيادة الإنتاجية بنسبة 200% .



أنشغل هنري جانت شأنه في ذلك شأن تايلور وجيلبرت بالإنتاجية على مستوى العامل واعتقد أن جدول الإنتاج تحدد للعامل الهدف المطلوب منه تحقيقه وكذلك مراقبة العامل وتحديد

أسباب القصور في تحقيق الأهداف ، قام جانت بتصميم خريطة تسمى **خريطة جانت** مازالت تستخدم حتى الآن تبين العلاقة بين العمل المخطط والزمن Work Scheduling وذلك للاستفادة منها في التخطيط وفي الرقابة الممثلان قلب التفكير الكلاسيكي في الإدارة .



5 هارنجثون اميرسون (**1910**)

قام اميرسون من خلال تجاربه الإدارية بتحديد مجموعة من القواعد التي أسماها **قواعد أو مبادئ الكفاءة** Principles of efficiency والتي تتلخص فيما يلي :

يجب على المدير استخدام التحليل العلمي والموضوعية في الإدارة .

- ✪ أول خطوة في العمل الإداري هي تحديد الأهداف .
- ✪ على الإدارة أن تقوم بدمج الجوانب المختلفة للمنظمة معاً .
- ✪ تزويد الأفراد بإجراءات وطرق نمطية لأداء الأعمال .
- ✪ مكافأة المجد ومعاقبة المهمل مادياً .

بدأت هنا ظهور لغة جديدة في الإدارة فبعد أن كان التركيز على التخطيط الدقيق والرقابة الدقيقة بدأ الكلام عن كيفية التمييز بمكافأة المجد ومعاقبة المهمل مادياً .

6 هنري فايول (1929 م

قام فايول بإجراء تجاربه الإدارية وتسجيلها في فرنسا ويعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد **خمس وظائف للإدارة** وهي :

- ✪ التخطيط .
- ✪ التنظيم .
- ✪ الأمر Commanding
- ✪ التوجيه .
- ✪ الرقابة .

وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية Principles of management لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي :

1- تقسيم العمل .

2- السلطة والمسئولية .

3- النظام والطاعة .

4- وحدة الأمر .

5- وحدة الاتجاه .

6- خضوع اهتمامات الفرد لاهتمامات المنظمة .

7- أجر عادل .

8- المركزية .

9- خط السلطة .

10- الأوامر الإدارية .

11- المساواة والعدالة .

12- ولاء الأفراد للمنظمة .

13- المبادأة .

14- تشجيع الأفراد .

7 جيمس موني (**1931**) وآلان ريلي

اعتقد موني وريلي أن الإدارة هي فن وهي الأسلوب الخاص بتوجيه وتشجيع الأفراد . أوصى موني وريلي بأن تقوم الإدارة **بتصميم تنظيم فعال** طبقاً لمجموعة من المبادئ Principles of Organizing .

1- التنسيق :

على أساس أن الهدف الأساسي من إعداد التنظيم هو تنسيق الجهود المختلفة وإزالة الخلافات وتحديد المسئوليات .

2- السلطة :

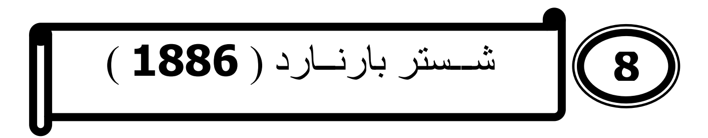
كل وظيفة يجب أن تحتوى على مسئوليات محددة ويتوافر لها السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسئوليات وهناك خط السلطة كلما ارتفعنا إلي أعلى كلما زادت السلطة المخولة للوظائف وكلما تدرجنا إلي أسفل كلما قل نطاق السلطة .

3- القيادة :

على الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها للمستويات الأدنى حتى يمكنها أن تقود العمل في هذه المستويات .

4- التخصص :

قيام كل مجموعة بأعمال متخصصة تتيح الإتقان ، والتنظيم الجيد يحقق التكامل بين الجماعات التي تقوم بأداء أعمال مختلفة



8 شستر بارنارد (**1886**)

ركز بارنارد على **القيادة** كوظيفة أساسية للمدير ، فعلى الإدارة أن تقوم بتحديد الأهداف وبجمع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف ثم بعد ذلك على الإدارة أن تقود فريق العمل نحو الهدف .

ويلاحظ على التفكير الكلاسيكي للإدارة ما يلي :

1- ظهر التفكير الكلاسيكي مع ظهور الثورة الصناعية .

2- اتجه الفكر الكلاسيكي للبحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة .

3- اعتمد الفكر الكلاسيكي على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل .

4- ركز معظم الفكر الكلاسيكي على إدارة العمل .

5- استخدام الفكر الكلاسيكي دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية .

6- اهتم الفكر الكلاسيكي بالبحث عن مبادئ جيدة للإدارة ، مبادئ جيدة للتنظيم .

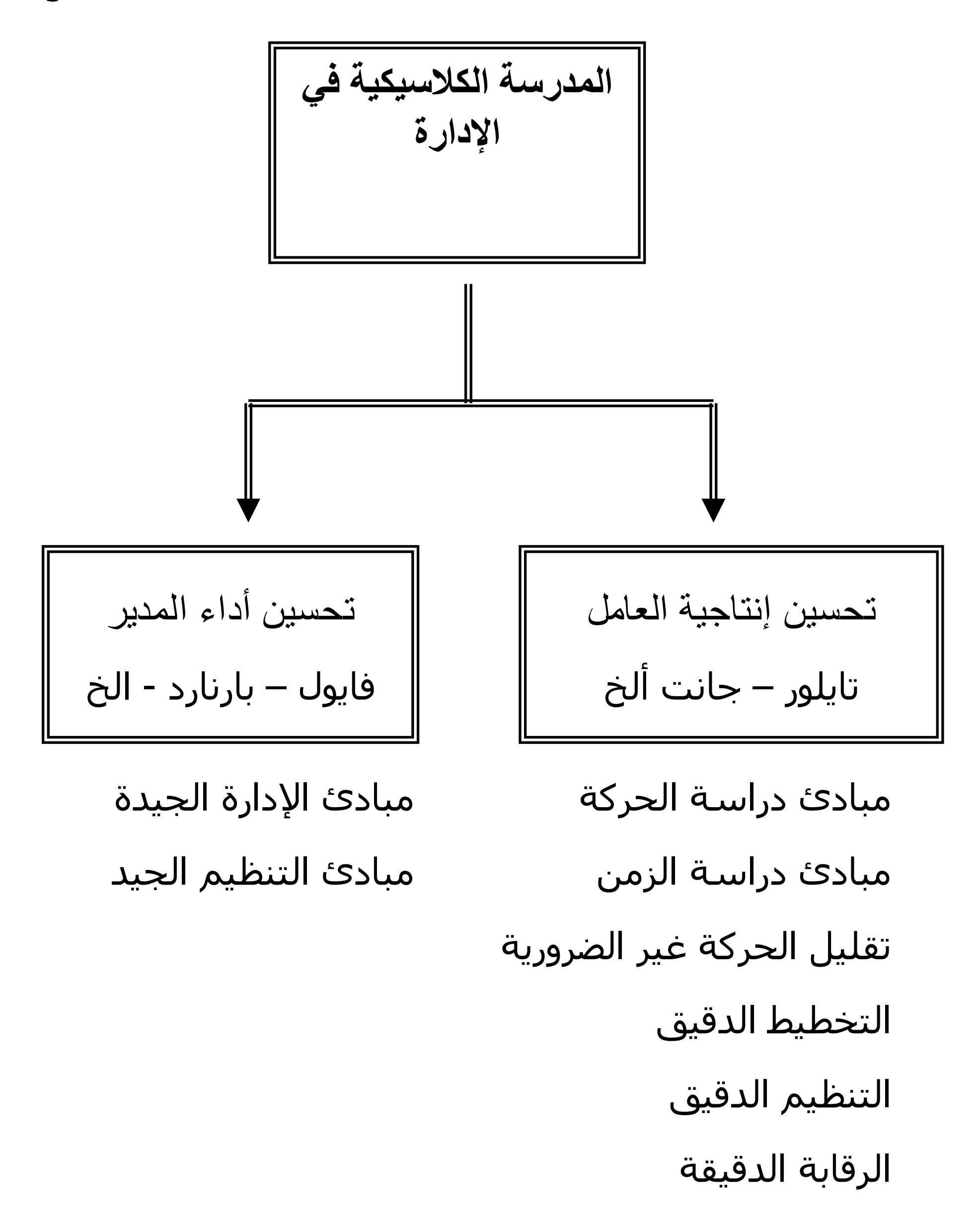
7- تصور الفكر الكلاسيكي أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط .

8- افتراض الفكر الكلاسيكي أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي .

9- كانت أهم مبادئ الفكر الكلاسيكي هي التخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية .

10- أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقف الإدارية في جميع الأزمنة أي أن **أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار** .

Universal applicability . There is one best way to manage to organise irrespective of the situation being managed or organised .



ثانيا ## المدرسة السلوكية في الإدارة

يعد **روبرت أون في 1813** أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية ، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة .

اهتمت أيضا **ماري باركر فيوليت في 1920** بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلي أقصى درجة ممكنة .

وبالرغم من أفكار روبرت أون وكذلك ماري باركر فيوليت التي ظهرت مبكراً إلا أن التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارية الكلاسيكية إلي مشكلات إدارية أدت إلي عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل Total efficiency وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وبسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية .

ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يرطب من آثار تطبيق هذه المبادئ (Lobrication)

بدأت هذه المحاولات في **مصانع هاوثورن** الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة **التون مايو** الذي فكر في اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاية الكلية للمنشأة . **وفي عام 1924 بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب .. هي :**

1- تجارب لدارسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية .

2- تجارب لدراسة اثر التغير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية .

3- دارسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم .

4- تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة .

ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العاملات **وعزلهم** في مكان مخصص لقياس الإنتاجية **قبل** إدخال المتغيرات التجريبية **وبعد** إدخال المتغيرات التجريبية .

أظهرت نتائج هذه التجارب عدم صحة فروض الدراسة فقد كانت فروض الدراسة تبين على أن التغير في نظم الإضاءة من إضاءة ضعيفة إلي قوية ستؤدي إلي زيادة الإنتاجية . وأن زيادة فترات الراحة ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ولكن أظهرت التجارب أن الإنتاجية تزداد نتيجة تأثير **عوامل أخرى** تختلف عن نظم الإضاءة أو نظم فترات الراحة فمثلاً تم قياس الإنتاجية قبل إجراء التغير في نظم الإضاءة وتم قياسها بعد إدخال نظام الإضاءة الجديد ثم تم

تغيير نظام الإضاءة والعودة إلي النظام الأصلي قبل إجراء التجربة . وقد كان من المتوقع أن الإنتاجية سوف تنخفض عند نظام الإضاءة الأصلي إلا أن ذلك لم يتحقق ، كذلك في حالة نظام فترات الراحة ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين إلي أن هناك عوامل أخرى تدخلت في التجربة وهي السبب المباشر لزيادة الإنتاجية وقد أطلق على هذا العامل في ذلك الوقت **العامل الخفي (Hidden Factor)**

بدأ الباحثون في ملاحظة ومراقبة مجموعة العاملات الذين تم اختيارهم للتجربة وذلك لاكتشاف العامل الخفي الذي يؤثر في الإنتاجية .

لاحظ الباحثون تولد نوع من **العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين المجموعة التجريبية** وقد أمكن تولد وظهور هذه العلاقات بسبب صغر حجم المجموعة ، فبعد أن كانت العاملة عضواً في جماعة قوامها 500 مفردة أصبحت عضو في جماعة صغيرة قوامها 50 مفردة .

ومن هنا توصل الباحثون إلي أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلي **رفع الروح المعنوية للأفراد** ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور **المدرسة السلوكية في الإدارة** حيث لفتت أنظار العلماء إلي أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له **احتياجات اجتماعية** ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل ، وأن

الفرد ليس نموذج بسيط (Naive) وإنما **نموذج معقد** يستحق الدراسة .

وإذا كانت المساهمات للفكر الكلاسيكي في الإدارة قد جاءت من مهندسين ممارسين للإدارة فإن المساهمات الخاصة بالفكر السلوكي في الإدارة كانت وليدة تجارب ودراسات متخصصة في العلاقات الإنسانية مثل التون مايو وكذلك من علماء النفس Psychology وعلماء النفس الاجتماعي Social Psychology وعلماء الاجتماع Sociology وعلماء النفس التنظيمي Organizational Psychology وعلماء الأجناس Anthropology وكذلك علماء الحضارات Culture .

وطبيعي أن تهتم هذه العلوم المختلفة بإدارة العمل وطبيعي أن تحتاج الإدارة إلي هذه العلوم حتى يمكنها التوفيق في إدارة الأعمال وتحقيق الكفاءة الكلية .

يهتم **علم النفس** بدراسة سلوك الأفراد ومسببات هذا السلوك ويرجعها إلي شخصية الفرد Personality وبالتالي تحتاج الإدارة إلي معرفة شخصية الفرد لتحديد احتياجاته التي تؤثر عليه وبالتالي تحاول أن تخصص له أعمالاً تتفق طبيعتها مع شخصيته هناك من يرغب في إثبات ذاته في العمل ويرغب في أن تتاح له الفرصة للمبادأة والمبادرة وهناك من يرغب في تلقي أوامر محددة وواضحة وطبيعي أن يسند للنوع الأول من الأفراد أعمال تختلف طبيعتها عما يسند للنوع الثاني من الأفراد وذلك لتحقيق التواءم

بين شخصية الفرد وطبيعة العمل الذي يؤديه حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

أما **علم النفس الاجتماعي** فإنه يهتم بأسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وديناميكية العمل الجماعي وابحث عن شخصية الجماعة Group Personality وكذلك تصرفات وسلوك الجماعة وطبيعي أن هذا يهم الإدارة حتى يمكنها تكوين جماعات العمل على أساس سليم وكذلك كيفية التعامل مع المجموعات غير الرسمية والأنماط المختلفة التي يمكن أن يلعبها الفرد في جماعة العمل .

ويبحث **علم الاجتماع** في القيم والمعايير والمعتقدات (Norms & Values) التي تسود في العمل وأسباب ظهور هذه القيم وكيفية تكوين قيم إيجابية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية .

أما **علم النفس التنظيمي** Organizational Psychology فإنه يركز على سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم داخل المنظمات ومسببات هذا السلوك .

أما **علم الاجتماع** فإنه يهتم بدراسة سلوك الأفراد في الجماعات الكبيرة ودراسة المنظمات الرسمية من حيث العلاقات الهيكلية ومصادر السلطة والقوة Power وانسياب السلطة في جميع أرجاء المنظمة وكيفية خلق التنظيم البيروقراطي بقواعده وإجراءاته المحددة التي تعمل على تحقيق السلوك المرغوب .

ويبحث **علم الأجناس** في دارسة أصول الإنسان والحضارات Culture المختلفة وتأثير الحضارات المختلفة على السلوك ، على حاجات البشر ، وكذلك وسائل إشباع هذه الحاجات .

ويلاحظ أن التفكير السلوكي في الإدارة جاء ليعيد بعض التوازن الإداري (Balance) في الفكر الإداري فقد ركزت الأفكار الكلاسيكية على الجانب المادي Physical الفني للعمل (تخطيط– تنظيم – رقابة) على حساب العنصر البشري ، هذه الحدة Severe في الإدارة ولدت مشكلات إنتاجية على عكس ما توقع المفكرون في ذلك الوقت ، لذا جاءت الأفكار السلوكية لتسد نقصاً في التفكير الكلاسيكي ولتتقدم نظرية الإدارة خطوة إضافية بالتركيز على العامل كفرد ، كعضو في جماعة صغيرة ، كعضو في جماعة كبيرة له احتياجات متعددة (وليست مادية فقط كما يعتقد المفكرون الكلاسيك) يرغب في إشباعها داخل المنظمة ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل وأثرها على الإنتاج وظهور مفاهيم المدرسة السلوكية الخاصة بالدافعية ، والاتصالات، والقيادة ، .... الخ .

مما سبق يتضح أن هناك **أوجه خلاف** بين الفكر الكلاسيكي للإدارة والفكر السلوكي . . يتمثل في الآتي :

يركز الفكر الكلاسيكي على بيئة العمل المادية ، على التخطيط والتنظيم والرقابة ، على دراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالإنتاج وذلك لتحقيق الإنتاجية .

بينما **يركز الفكر السلوكي** على رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إشباع احتياجاته المختلفة والمتعددة داخل المنظمة حتى تتحقق الإنتاجية المنشودة .

يختلف التفكير الكلاسيكي عن التفكير السلوكي في **النظرة إلي طبيعة الفرد** . يتصور التفكير الكلاسيكي أن الفرد بسيط واحتياجاته مادية فقط بينما يفترض التفكير السلوكي أن الفرد له احتياجات متعددة .

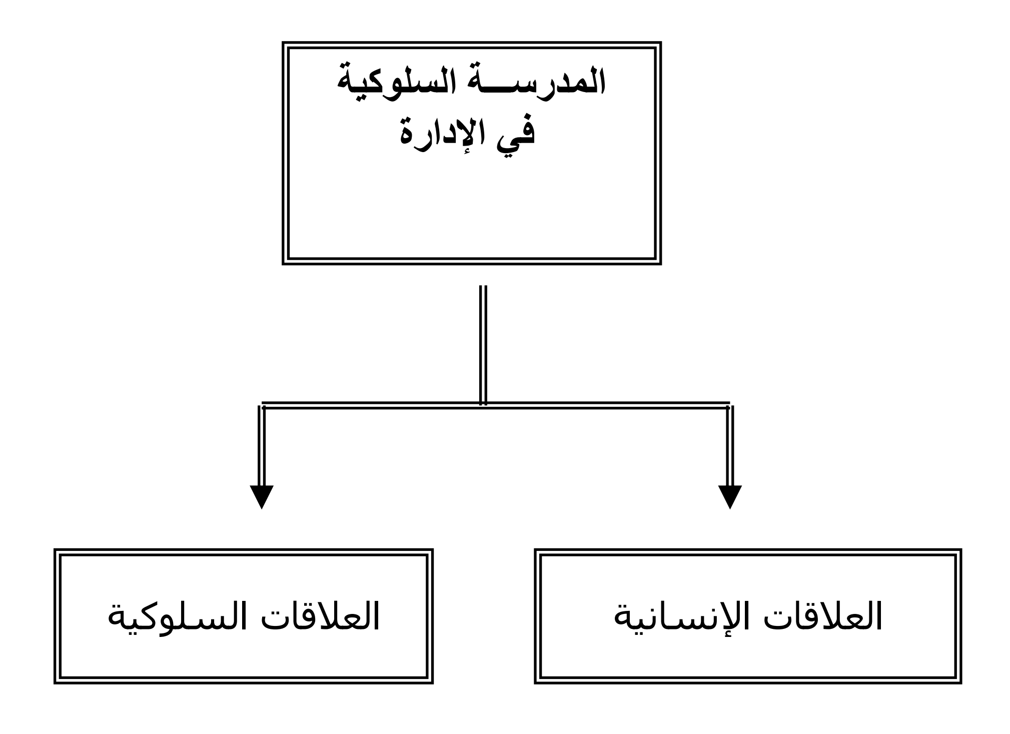
وبالرغم من هذه الاختلافات فإن **الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يتفقان فيما يلي :**

1- أن كلا من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلي **تحقيق الكفاءة الإنتاجية** للعمل .

2- أن كلاً من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلي **البحث عن المبادئ الإدارية المثلى التي تصلح للتطبيق في جميع الأحوال والظروف .**

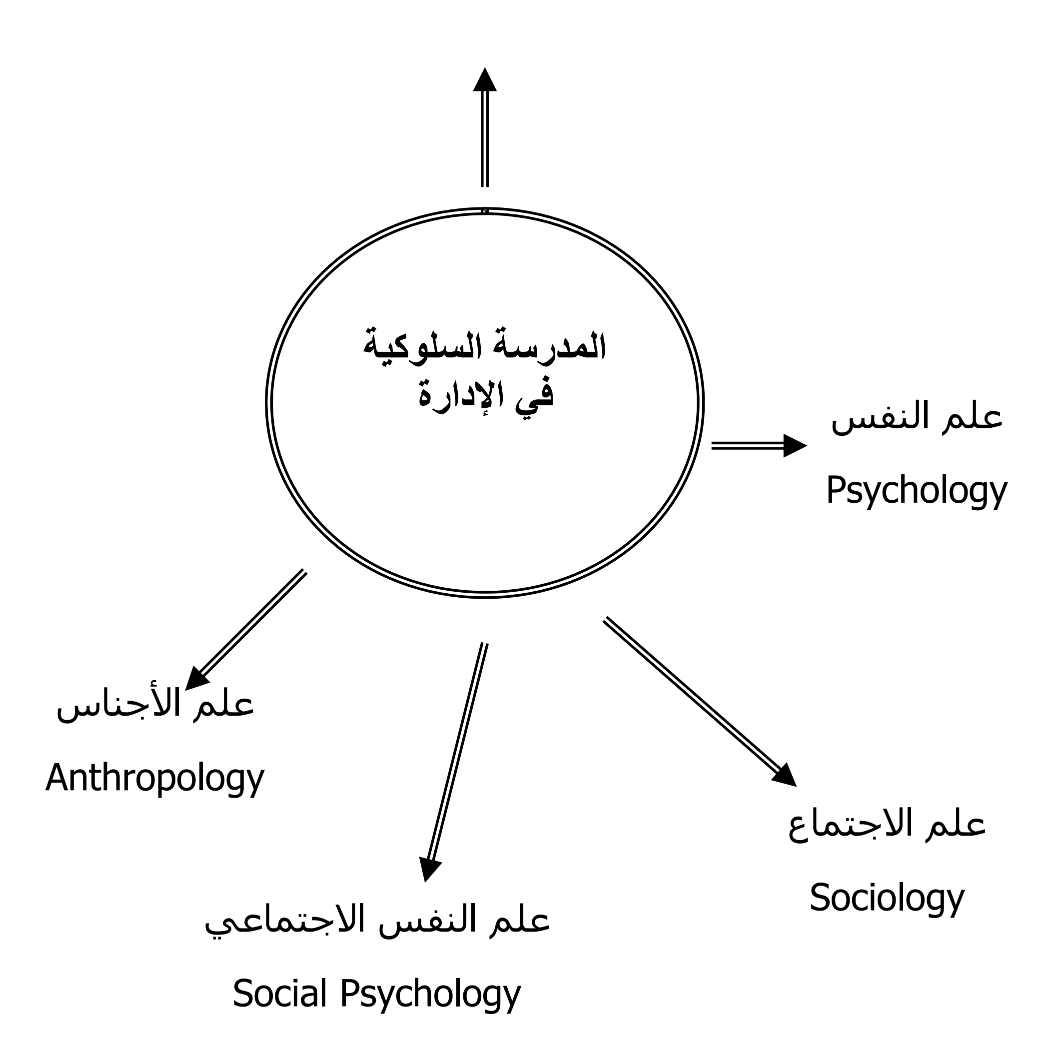
فبالرغم من اختلاف خلفية الباحث في الفكر التقليدي والفكر السلوكي واختلاف المبادئ الإدارية لكل منهم إلا أنهم جميعا يتفقون في أنهم يقررون أن نظرياتهم لها صفة **العمومية** في التطبيق حتى أننا يمكن أن **ندمجهم تحت إطار النظرية العامة في الإدارة** Universal theory of management .

فمثلاً الفكر الكلاسيكي ينادي بتطبيق مبادئهم في جميع الظروف وكذلك أصحاب الفكر السلوكي ينادون أيضاً بأن مبادئهم صالحة للتطبيق في جميع الظروف .



تحسين المناخ الاجتماعي للعمل وتقسيم العمال إلي مجموعات صغيرة ، تدريب المشرفين على ديناميكية العمل الجماعي

دراسة شخصية الفرد والحضارة التي ينتمي إليها الدوافع – الاتصالات – إدارة صراعات العمل .


علم العلاقات الإنسانية
Human relations
المدرسة السلوكية
في الإدارة
علم النفس
Psychology
علم الأجناس
Anthropology
علم الاجتماع
Sociology
علم النفس الاجتماعي
Social Psychology

مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الإدارة

	المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	المدرسة السلوكية في الإدارة
المؤسسون	تايلور ، فايول ، جانت ، مهندسون ممارسين للإدارة خبرات وتجارب وذكريات ومذكرات إدارية	مايو ، أون ، ماكجريجور ، علماء في العلاقات الإنسانية وعلم النفس وعلم الاجتماع
الاهتمامات	تصميم مكان العمل – تصميم الوظيفة – جداول العمل . (الجانب المادي للعمل)	مناخ العمل – الدافعية – الاتصالات . (الجانب الإنساني للعمل)
التركيز	على الآلة وعلى الجانب الفني للعامل	على الجانب الإنساني للعامل
وظائف الإدارة	التخطيط – التنظيم – الرقابة	القيادة – التحفيز – الاتصالات .

ثانيا النظرية الخاصة في الإدارة

في عام 1958 قامت **وودوارد Wood Ward** باختبار لكل من النظرية التقليدية في الإدارة في التطبيق العملي . في ذلك الوقت اتسع انتشار الأفكار السلوكية في الإدارة التي ترى أن طريق تحقيق الإنتاجية هو **الاهتمام بالعنصر البشري** ودراسة احتياجاته المتعددة والعمل على إشباعها عن طريق تصميم نظم للدوافع ، تصميم الوظيفة لإشباع رغباته العليا ، تدريب المشرفين على الإشراف عن بُعد ، والإدارة عن طريق فرق العمل الجماعي ... الخ ، وأكثر من ذلك قد نادى المفكرون تحت مظلة هذه النظرية بعدم تطبيق المبادئ الكلاسيكية في الإدارة بعدم وضع تخطيط تفصيلي للأعمال التي يقوم بها العمال ، بإتاحة الحرية التنظيمية وإتاحة الفرصة للعامل لأن يراقب نفسه بنفسه .

أي في ذلك الوقت – فترة الخمسينيات – وجدت وودوارد أن هناك فكراً إدارياً (تخطيط دقيق – تنظيم مفصل – رقابة مباشرة) وسمته **بالإدارة المتشددة** Hard management وهذا الفكر الذي رفضه مفكروا النظرية السلوكية في الإدارة واستبدلوا الإدارة المتشددة بنوع آخر من الإدارة التي تركز على اهتمامات العامل وترك الحرية له تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وسمى هذا **بالإدارة الناعمة** Soft management أرادت وودوارد أن ترى إلي أي حد ما هو مذكور في المكتبة الإدارية مطبق عملي فإذا كانت الأفكار الإدارية السائدة في ذلك الوقت صحيحة Valid أي :

1- الفكر الكلاسيكي يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية .

2- الفكر السلوكي يؤدي إلي زيادة الإنتاجية .

فإننا نتوقع أن :

1-المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات **غير ناجحة** .

2-المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي **منظمات ناجحة** .

قامت وودوارد باختيار **مائة** شركة صناعية لكي تقوم بإثبات صحة ما جاء في المكتبة الإدارية وبالتحديد الفروض التي ذكرت أعلاه .

لقد **توصلت الدارسة** إلى **نتائج غير متوقعة** ، لقد وجد أنه ليس جميع المنظمات الناجحة تطبق الفكر السلوكي في الإدارة ، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار التقليدية في الإدارة ، كذلك ليس كل المنظمات غير الناجحة تطبق الفكر التقليدي في الإدارة ، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات غير الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار السلوكية في الإدارة .

ولأول مرة في الفكر الإداري – بشكل علمي – تظهر **أفكار إدارية تهدم** ما جاء في النظرية العامة للإدارة وتنص على أن **ليس هناك أسلوباً مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف والأحوال .**

There is no one best way to manage and to organise

بل أن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفاً معينة وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر بل أنه **إذا تغيرت الظروف لابد من تغير أسلوب الإدارة .**

بدأت تتجه أنظار المفكرين في الإدارة إلي ما هي العوامل والمتغيرات التي بناء عليها يتم اختيار أسلوب الإدارة المناسب حيث أنه **لا يوجد أسلوب مثالي لجميع المواقف** وإنما It all depends ، لكل موقف متطلبات .

ولقد قام المؤلف بتسمية هذا الفكر الإداري الذي هدم فكرة وجود نظام مثالي في جميع المواقف One best way every where **بالنظرية الخاصة في الإدارة** التي لا تنادي بتطبيق فكر إداري معين في جميع الظروف Universal وأنه **أمام المدير عدة طرق وأساليب إدارية** ، عليه أن يختار من بينها ما يتلائم مع الموقف وإذا حدث تغير في الموقف فإن المدير يجب أن يراجع الطرق الإدارية لكي يتأكد أنها مازالت ملائمة وليس هناك أي غبار في تغيير الطرق الإدارية في حالة حدوث أي تغير في ظروف الموقف وقد أطلقت على هذه الأفكار ، **المدرسية الموقفية في الإدارة Contingency أو المدرسة الشرطية Conditional في الإدارة** وكل هذه المسميات تعكس أنه ليست هناك نظريات عامة وإنما لكل موقف نظرية تتلائم وتتمشى معه وإذا تغير هذا الموقف يجب أن يعاد النظر في الفكر الإداري أو الطرق الإدارية المطبقة .

بدأت جهود المفكرين في الإدارة تتجه إلى البحث عن العوامل التي تجعل المدير يتبنى فكراً إدارياً معيناً ويطبق طرقاً وأساليب إدارية معينة ، ويمكن حصر هذه الأفكار في **مجموعتين** رئيسيتين . هناك جانب من الفكر الإداري يرى أن **التكنولوجيا** (طبيعة ونوع الماكينات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج) هي الأساس الحاكم في اختيار تطبيق فكر إداري معين بينما هناك جانب آخر من الفكر الإداري يري أن **طبيعة البيئة** التي تعمل فيها المنظمة من حيث درجة التغير أو الثبات Degree of Variability هي الفيصل في اختيار طريقة الإدارة .. ونتعرض فيما يلي إلى نبذة مختصرة عن هذه الأفكار .

أثر التكنولوجيا في اختيار أسلوب الإدارة .

لكي تفسر وودوارد Wood Ward النتائج غير المتوقعة – في دراستها للمائة شركة صناعية السابق الإشارة إليها - وجدت نتائج ذات معنى عندما قسمت هذه المائة شركة إلي **ثلاث مجموعات** طبقاً لطبيعة التكنولوجيا المطبقة طبيعة الماكينات والعدد والآلات المستخدمة في الإنتاج) Technology adopted

1- المجموعة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج الكبير** Mass Production .

2- المجموعة الثانية التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج المتغير** Unit System

3- المجموعة الثالثة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم **نظام الإنتاج حسب العمليات** Processing.

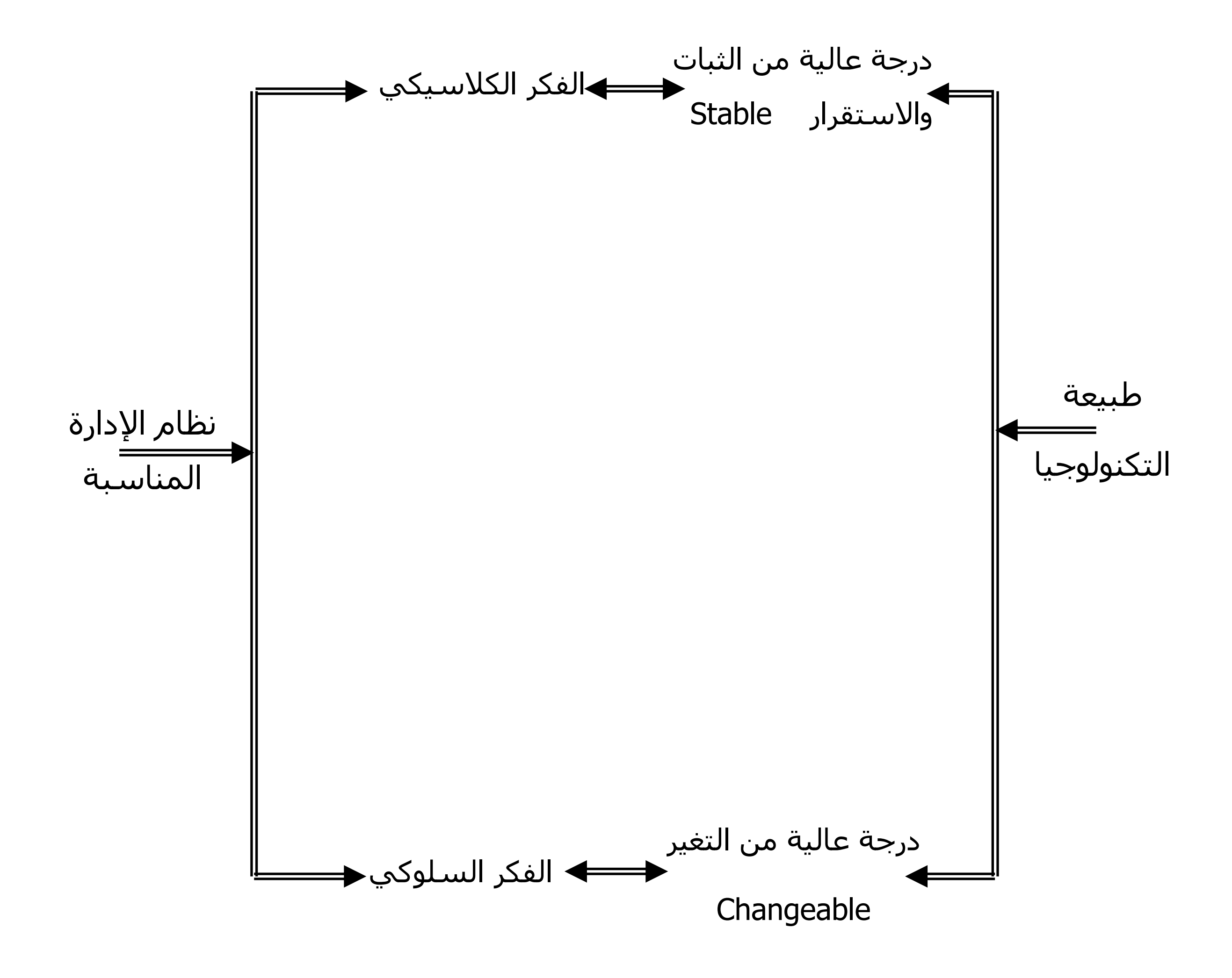
وجدت وودوارد أن الشركات التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير وتقوم بتطبيق نظام الإدارة التقليدية تعد **شركات ناجحة** بينما تلك التي تقوم بتطبيق نظام الإدارة **السلوكية** هي شركات **غير ناجحة** .

والعكس تماماً في نظم الإنتاج الأخرى التي تتسم بالتغير سواء في عمليات الصنع أو المنتجات النهائية التي تقوم بإنتاجها . فقد وجدت أن ما يطبق منها الفكر **التقليدي** في الإدارة تعد شركات **غير ناجحة** وتلك التي تطبق الفكر **السلوكي** في الإدارة هي شركات **ناجحة** .

وبالتالي **خرجت وودوارد بنظرية جديدة في الإدارة** تنادي **بعدم وجود فكر إداري له صلاحية التطبيق في جميع الظروف والأحوال** . بل إن الفكر الإداري يتوقف على طبيعة العدد والآلات التي تستخدمها الشركة (طبيعة التكنولوجيا).

فإذا اتسمت **التكنولوجيا** بالثبات والاستقرار في الآلات والماكينات وبالتالي في عمليات الصنع وبالتالي في المنتجات النهائية فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو **الفكر التقليدي** في الإدارة الذي ينادي بالتخطيط الدقيق والتنظيم الدقيق وكذلك الرقابة الدقيقة . وفي حالات الآلات والماكينات عامة الغرض وكذلك تغير عمليات الصنع وبالتالي تغير المنتجات النهائية أي عندما تتسم التكنولوجيا المطبقة بالتغير وعدم الاستقرار فإن أصلح نظام

لإدارة هذا الموقف هو **الفكر السلوكي** في الإدارة الذي ينادي بسيطرة العمال على عمليات التخطيط إلي حد ما ، عدم التحديد الدقيق للمسئوليات والاختصاصات للأفراد ، الإشراف العام من قبل الرؤساء ، المراقبة العامة على النتائج وليس على الوسائل والأساليب .. **كما يتضح من الأشكال التالية :**



أثر التكنولوجيا في الإدارة



مصفوفة أثر التكنولوجيا في الإدارة

بينما ترى وودوارد – على رأس فريق من المفكرين في علم الإدارة – أن التكنولوجيا هي العنصر الحاكم لاختيار نظام الإدارة ، فإن **فريقاً آخر** من الباحثين يرى أن **طبيعة البيئة** التي تعمل فيها المنظمة هي العنصر الحاكم في اختيار نظام الإدارة .

قام الباحثان **بيرنز وستوكر Burns & Stalker** بدراستهما الإدارية في اسكتلندا بإنجلترا في بداية فترة الستينيات وتوصلا إلي أن **درجة التغير أو الاستقرار البيئي للمنشأة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للإدارة** لقد وجد بيرنز وزميله أن هناك اختلافات في النظم الإدارية المطبقة في الشركات التي تعمل في **صناعة الغزل والنسيج** وتلك المطبقة في شركات تعمل في مجال **صناعة الإلكترونيات** .

لقد وجدا – إلي حد كبير – أن **شركات الغزل والنسيج** تقوم بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتمشى مع الفكر **التقليدي** للإدارة . من حيث **نطاق إشراف ضيق** (عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين) من حيث درجة تحديد وتفصيل الاختصاصات المحددة لفرد معين ، من حيث نظم الاتصالات ... الخ.

بينما تقوم **شركات إنتاج الإلكترونيات** بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتوافق – إلى حد كبير- مع الأفكار **السلوكية** في الإدارة من حيث **نطاق إشراف واسع** ، تحديد الأعمال والاختصاصات بشكل عام ، عدم وجود أي قيود على اتصالات أي

فرد في المنظمة طالما أن ذلك يساعده على تحقيق أهداف وظيفته ..... الخ .

أطلق بيرنز وزميله على نظام الإدارة الذي يتمشى مع الفكر **التقليدي** في الإدارة **بالنظام الميكانيكي Mechanistic** أي النظام الثابت ، الجامد الذي يتصف بأقل حد من المرونة . بينما أطلقا لفظ **النظام العضوي Organismic** على الفكر الإداري الذي يتسق مع الأفكار **السلوكية** في الإدارة أي التنظيم المتغير المرن .

وجد بيرنز وزميله أن سر نجاح التنظيم الميكانيكي في شركات الغزل والنسيج وكذلك نجاح التنظيم العضوي في شركات إنتاج الإلكترونيات يكمن في طبيعة البيئة لهذه الشركات . لقد وجد أن هناك اختلافاً بيناً في طبيعة البيئة Environment التي تعمل فيها شركات الغزل والنسيج عن طبيعة البيئة التي تعمل فيها شركات إنتاج الإلكترونيات . وجدا أن **بيئة شركات الغزل والنسيج تتسم بالثبات والاستقرار** وتوافر أقل قدر ممكن من عوامل عدم التأكد سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة أو النواحي الفنية البيئية للشركة ، أو النواحي الخاصة بالتطوير والبحوث البيئية للشركة Higly Stable Environment .

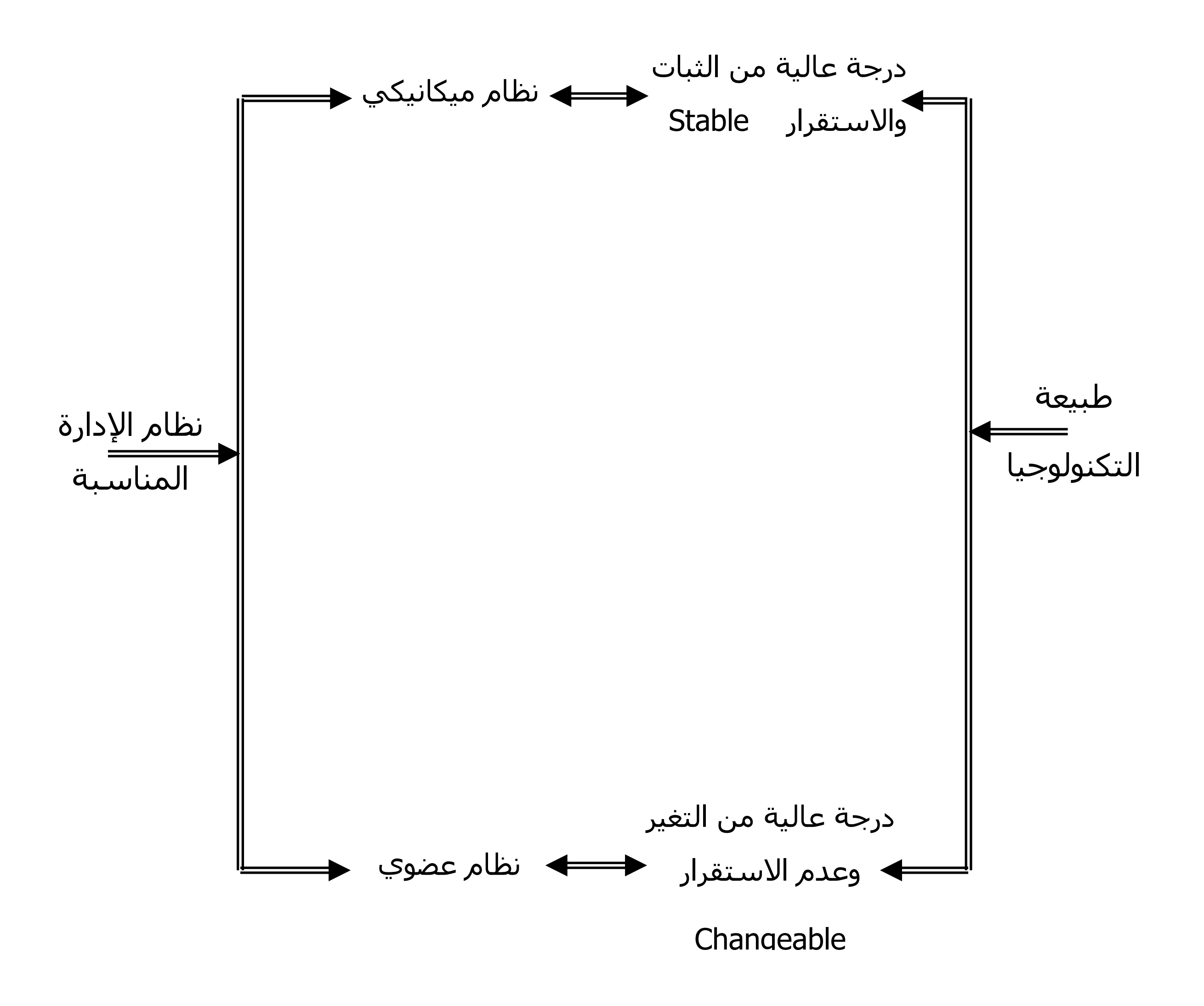
أما عن طبيعة البيئة التي تتعامل معها المنشأة التي تعمل في مجال **السلع الإلكترونية فهي بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وعدم الثبات** وتوافر قدر كبير من عوامل عدم التأكد Uncertainty سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة ، درجة

التغير في المنتجات من سنة لأخرى ، وعدم توافر المعلومات السوقية ، وعدم القدرة على التنبؤ بالسوق لفترات زمنية طويلة ، كذلك بالنسبة للنواحي الفنية البيئية للشركة . من حيث التطوير الدائم والمستمر في الماكينات والمعدات وكذلك طرق الصنع ، أيضاً بالنسبة للنواحي الخاصة بالتطوير Research And Development البيئي لشركة الإلكترونيات من حيث انتشار مراكز البحث العلمي وكذلك تنوع وتعدد مجالات النشر العلمي التي تهتم بالأبحاث العلمية سواء كانت الأساسية Basic أو الأبحاث التطبيقية Applied في مجال المنتجات الإلكترونية ويستطيع كل منا بمشاهداته البسيطة اليومية أن يلاحظ التطور الهائل اليومي في مجال المنتجات الإلكترونية وما يحدثه ذلك من تقادم مستمر لمنتجات المنشأة التي لا تستطيع أن تواكب التطور باستمرار .

خروج بيرنز وزميله **بفكر إداري جديد** يدور حول **أثر البيئة في الإدارة** وبشكل محدد :

1- يعد التنظيم الميكانيكي Mechanistic وطرق الإدارة التقليدية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالثبات والوضوح والاستقرار .

2- يعد التنظيم العضوي Organismic وطرق الإدارة السلوكية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالتغير والغموض وعدم الاستقرار .. **كما يتضح من الشكل التالي :**



أثر البيئة في الإدارة

وفي **أمريكا** في نفس اتجاه بيرنز وستوكلر في نفس الوقت تقريباً – **قام لورنس ولورش Lawerence & Lorsch** بدراسة أثر البيئة على المنظمة انصبت الدراسة على شركات إنتاج الأطعمة Food industry وشركات إنتاج مواد التعبئة والتغليف Packaging وشركات إنتاج السلع الإلكترونية وقد توصلا إلى أن أجزاء Parts المنظمة قد تستخدم أنظمة إدارية مختلفة وذلك إذا كانت هذه الأجزاء تتعامل مع بيئات ليست من طبيعة واحدة . وبشكل محدد قام لورنس وزميله بتقسيم المنظمة إلى **ثلاثة أجزاء هما :**

1. الجزء التسويقي الذي يتولى تسويق المنتجات وتقديم أفكار تسويقية لتطوير المنتجات .
2. الجزء الإنتاجي الذي يتولى إنتاج السلع .
3. هو قطاع البحوث والتطوير الذي يتولى إعداد البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية اللازمة لتطوير طرق الصنع ووسائل الإنتاج وكذلك المنتجات الخاصة بالمنشأة .

وجد لورنس ولورش أن كل قطاع من القطاعات الداخلية للمنشأة له بيئة خاصة في إطار البيئة الكلية للمنشأة ففي حالة **قطاع التسويق** فإنه يتعامل مع **البيئة التسويقية** التي تتكون من العملاء والموزعين والمنافسين أي سوق منتجات المنشأة .

وفي حالة **قطاع الإنتاج** فإنه يتعامل مع **البيئة الفنية** التي تتكون من موردي الماكينات والمعدات والآلات وموردي وسائل التصنيع .

أما **قطاع البحوث والتطوير** فإنه يتعامل مع مراكز البحث العلمي الأساسية والتطبيقية التي تهتم بتطوير وسائل الإنتاج ، معدات الإنتاج ، طرق الإنتاج

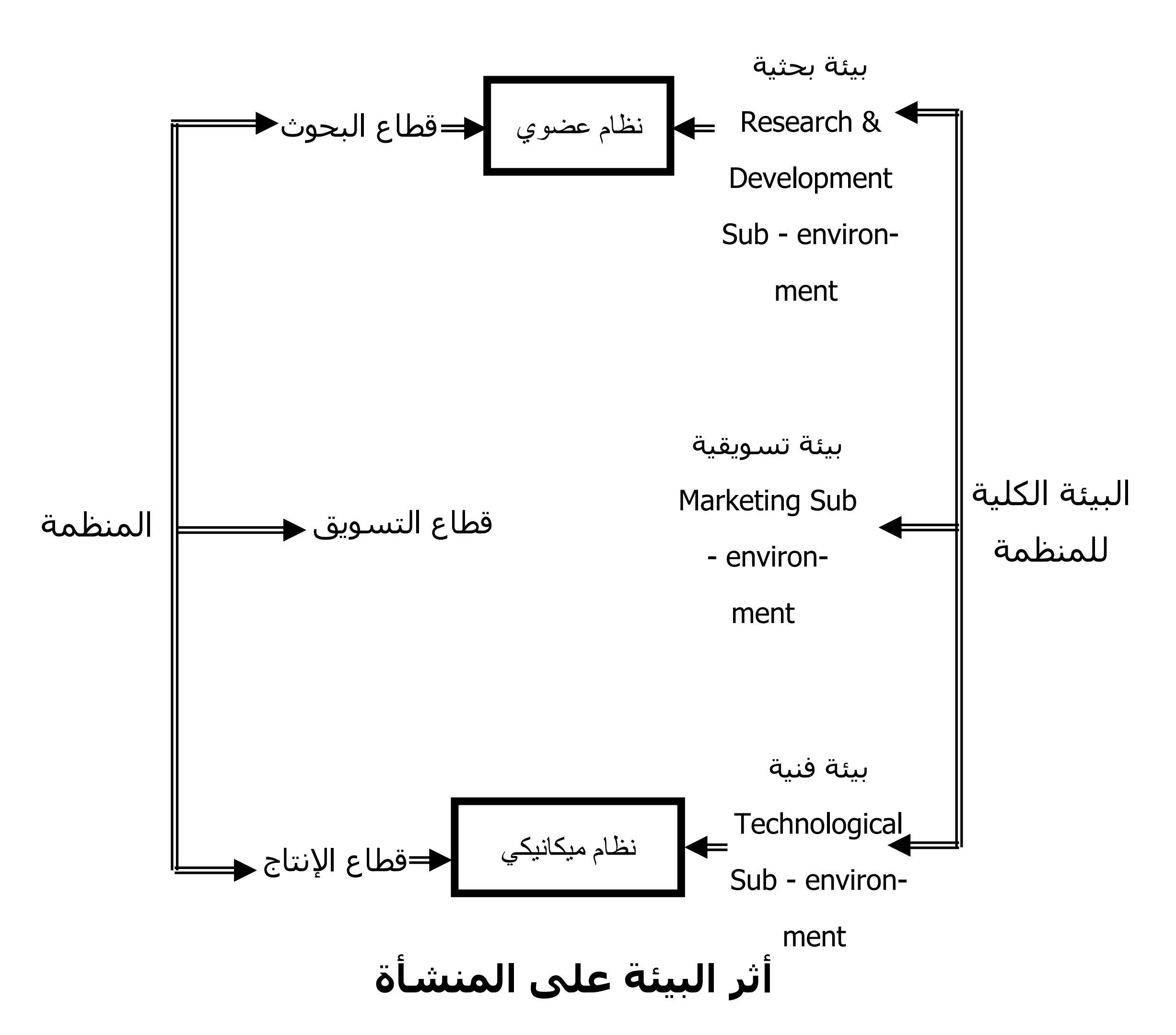
وجد لورنس ولورش أن **البيئة البحثية للمنشأة** عموماً هي أكثر البيئات تغيراً وعدم ثباتاً وتتميز بتوافر عوامل عالية من عدم التأكد وتأتي البيئة التسويقية في منطقة تقع بين البيئة البحثية والبيئة الفنية .. **كما يتضح من الشكل الآتي :**

عوامل عدم التأكد　　　　عوامل مؤكدة

البيئة البحثية　　　　البيئة التسويقية　　　　البيئة الفنية

لذا قام لورنس وزميله بالتوصية باتباع نظام إداري ميكانيكي في إدارة قطاع الإنتاج داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة فنية تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر قدر كبير من عوامل التأكد . وعلى النحو الآخر اتباع نظام إداري عضوي في إدارة قطاع البحوث

والتطوير داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة بحثية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وتوافر عوامل كثيرة من عدم التأكد . ولما كان قطاع التسويق يتعامل مع بيئة تتسم بتوافر عوامل التأكد وعوامل عدم التأكد في نفس الوقت فقد أوصيا باتباع نظام إداري يتسم بالمرونة إلي حد ما .. **كما يتضح من الشكل التالي :**



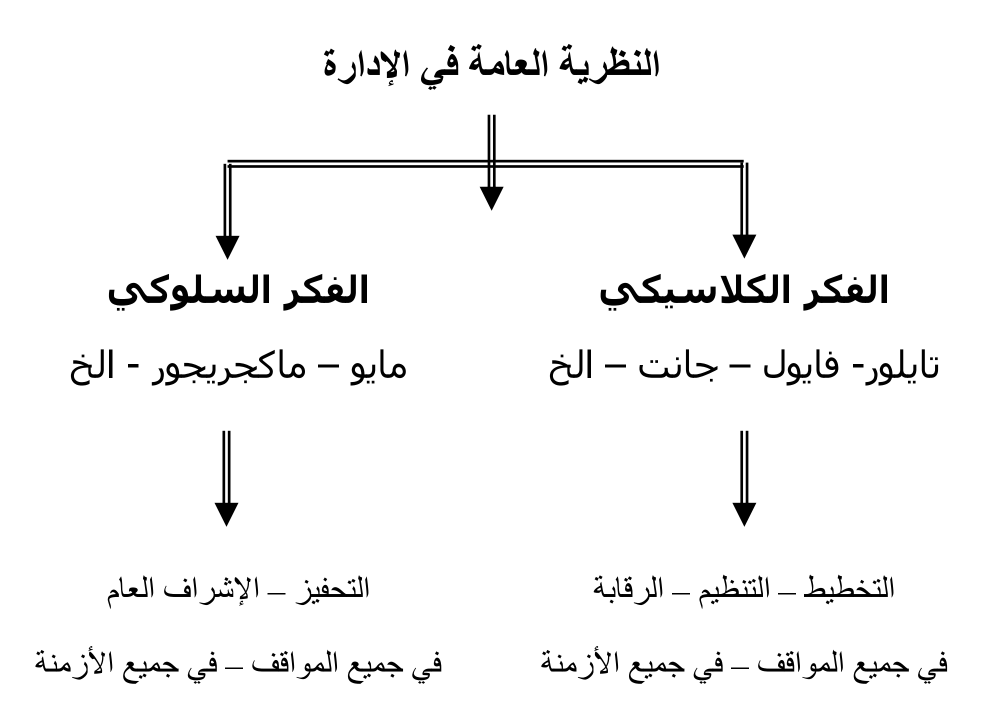
أثر البيئة على المنشأة

أصبحنا الآن أمام نوعين من أنماط التفكير الإداري ، النمط الأول للتفكير كان توجهه بالبحث عن نظم مثالية في الإدارة صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال ، أطلق المؤلف على هذا النمط من التفكير النظرية العامة في الإدارة Universal theory

يأتي تحت مظلة النظرية العامة في الإدارة كل من – بالرغم من الاختلافات الجوهرية بينهم – الفكر الكلاسيكي في الإدارة (تايلور – فايول - ..... الخ) وكذلك الفكر السلوكي في الإدارة (مايو – ماكجريجور - ..... الخ) .

لقد لوحظ اختلاف واضح وجذري بين الأفكار الكلاسيكية والأفكار السلوكية ، بل أكثر من ذلك أن المبادئ الإدارية والطرق الإدارية لكل منهما " مبادئ متضادة " في الفكر الكلاسيكي يجب تحديد الأعمال وخطوات العمل تفصيلاً ، في الفكر السلوكي يجب تحديد الأعمال وخطوات العمل بشكل عام . في الفكر الكلاسيكي ينفرد المدير بالتخطيط وينصرف الأفراد للتنفيذ ، في الفكر السلوكي يجب أن يشترك الأفراد في التخطيط وعدم انفراد المدير بالتخطيط بأي حال من الأحوال .

ولكن بالرغم من هذه الاختلافات فإنهما **يتفقان** في نمط التفكير . كل منهما يبحث عن حلول عامة ، مبادئ إدارية لها صفة العمومية وتصلح للتطبيق مهما اختلف الموقف أو المكان أو الزمان وهذه أطلق عليها المؤلف النظرية العامة في الإدارة Universal theory .. **وتتضح كما يلي :**

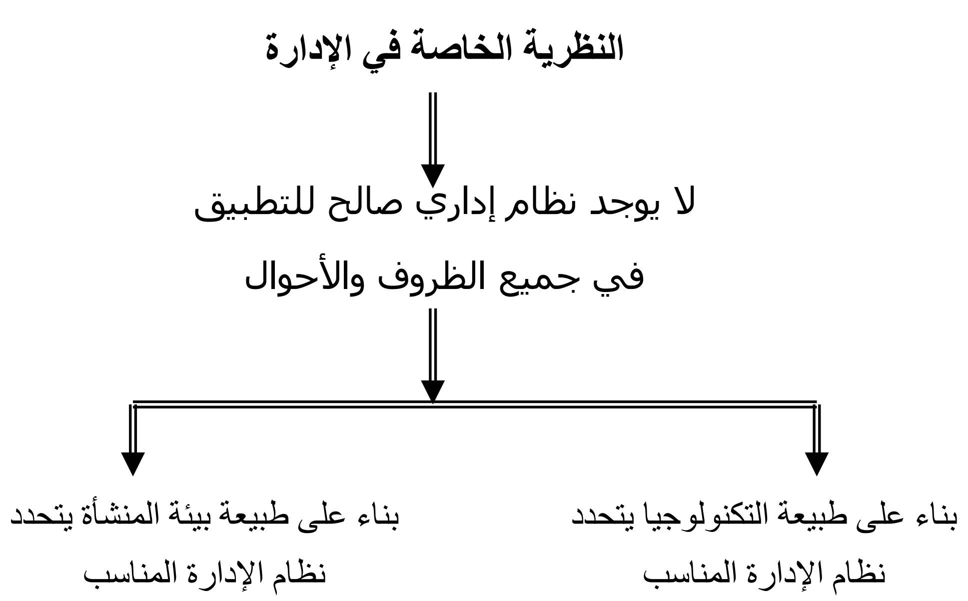


أما النمط الثاني للتفكير فقد كان توجهه orientation بالبحث عن العوامل التي بناء عليها يتم تبني نظام إداري دون آخر . لم يرفض هذا النمط من الفكر الإداري ، الفكر الكلاسيكي ، وأيضاً لم يتبنى للأبد الفكر السلوكي لم ينصح مثل النظرية العامة للإدارة العامة المشروحة أعلاه المديرين باعتناق الفرك السلوكي في جميع المواقف ورفض الفكر التقليدي للأبد . بل نادى بتطبيق الفكر التقليدي حيثما تتوافر ظروف وشروط معينة وأيضاً عدم تطبيق الفكر السلوكي حينما تتوافر ظروف وشروط معينة . أي أن هنا العوامل الخاصة بالموقف أو شروط الموقف هي الأساس في الاختيار والمفاضلة بين نظم وطرق الإدارة . أطلق المؤلف على

هذا النمط من التفكير الإداري الذي يبحث عن نظم خاصة وليست نظماً عامة **بالنظرية الخاصة في الإدارة Special theory of Management** .

يأتي تحت مظلة هذه النظرية الأفكار الإدارية التي تنادي بأن نظام الإدارة يعتمد على **عوامل معينة** It all depends .

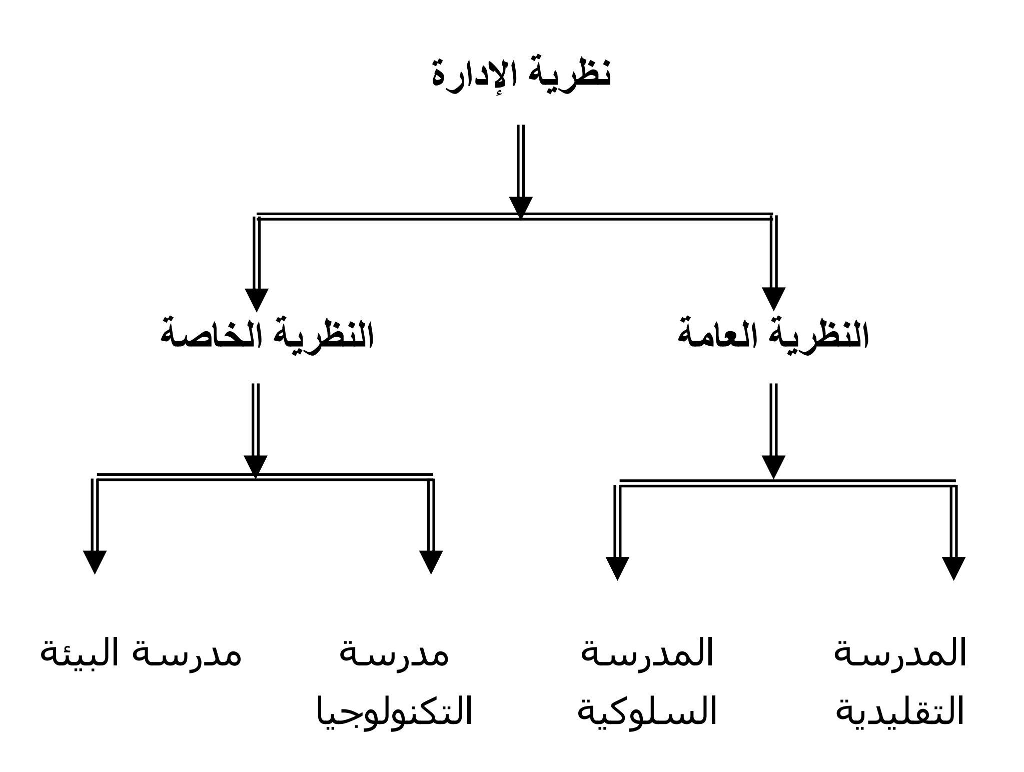
تأتي الأفكار التي تحدد نظام التكنولوجيا المتبع في تحويل مدخلات الإنتاج إلى منتجات كأساس لاختيار نظام الإدارة ، أيضاً تأتي الأفكار التي تبرز أثر طبيعة بيئة المنشأة على اختيار نظام الإدارة ، **كما يتضح مما يلي :**



ومما سبق يتضح أن نظرية الإدارة تتكون من **جناحين رئيسيين :**

الجناح العام الذي يتكون من **المدرسة الكلاسيكية وكذلك المدرسة السلوكية .**

الجناح الخاص الذي يتكون من **مدرسة التكنولوجيا وكذلك مدرسة بيئة المنشأة ..** كما يلي :



للمراجعة

1- ساهمت عدة طوائف من العلماء في تقديم ظاهرة الإدارة (أشرح)

....

....

....

2- يمكن تقسيم الفكر الإدارية إلي ثلاثة أقسام رئيسية (أشرح)

....

....

....

3- كان الشغل الشاغل للعلماء الأساسيين في الفكر الكلاسيكي للإدارة هو البحث عن طرق مثلى للأداء (√ أو ×)

....

....

4- فريدريك تايلور يعد صاحب المدرسة العلمية في الإدارة (√ أو ×)

....

....

5- تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية أدت إلي عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل (أشرح)

....

6- ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية في العمل بالصدفة (أشرح)

....

....

7- جاءت أفكار المدرسة السلوكية لتعيد بعض التوازن في الفكر الإداري (اشرح)

....

....

....

8- يركز الفكر السلوكي على البيئة المادية للعمل (√ أو ×)

....

....

....

9- يتفقا كل من الفكر السلوكي والفكر الكلاسيكي في بعض الأشياء (أشرح)

....

....

....

10- قارن بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الإدارة .

....

....

11- المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات غير ناجحة (√ أو ×)

....
....
....

12- المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات ناجحة (√ أو ×)

....
....
....

13-ما رأيك في هذه العبارة " ليس هناك أسلوب مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف والأحوال "

....
....

14- قارن بين النظرية "العامة" والنظرية "الخاصة" في الإدارة .

....
....
....

15- إن أسلوب الإدارة يجب أن يختلف باختلاف طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة (√ أو ×)

....

16- درجة التغير أو الاستقرار البيئي للمنشأة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للإدارة (√ أو ×)

....
....
....

17- النظام الميكانيكي يتمشى مع الفكر السلوكي (√ أو ×)

....
....
....

18- النظام العضوي يتمشى مع الفكر الكلاسيكي (√ أو ×)

....
....
....

الفصل الثالث

الشكل القانوني للمنظمة

الشكل القانوني للمنظمة

يمكن تقسيم المنظمات إلي تقسيمات متعددة ، تختلف حسب المعايير التي تستخدم في التقسيم . إذا نظرنا للمنظمة على أساس **الحجم** فيمكن تقسيم المنظمات إلي منظمات **صغيرة** small ، **متوسطة** الحجم ، **كبيرة** الحجم ، إذا نظرنا للمنظمة من حيث **أهداف المنظمة** . سنجد أن هناك المنظمات **العامة** ، المنظمات **الخاصة** ، المنظمات **الحكومية** ، أما من حيث **درجة اتساع النشاط** فهناك المنظمات **المحلية** ، المنظمات **القومية** ، والمنظمات **الدولية** , ومن حيث **جنسية المنظمة** فهناك منظمات **قومية** ، ومنظمات **مشتركة** وأخرى **أجنبية** . ومن حيث **العمليات** التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلات الإنتاج إلي مخرجات ، فهناك المنظمات **الصناعية** ، **التجارية** ، **الخدمية** . ومن حيث **درجة الرسمية** Formality فهناك منظمات **رسمية** وأخرى منظمات **غير رسمية** ، ومن حيث الشكل القانوني فهناك عدة أشكال قانونية يمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها ، سنتناولها بالتفصيل فيما بعد . وعلى أي حال فإن المنظمة عادة ما يتوافر فيها مزيج متكامل من عناصر تقسيم المنظمات فمثلاً قد تكون المنظمة مصرية صغيرة الحجم تجارية لها نشاط دولي . فهنا تتوافر في المنظمة عنصر الجنسية ، عنصر الحجم ، عنصر العمليات ، وعنصر اتساع النشاط ونظراً لأهمية هذه التقسيمات واختلاف خصائص المنظمات طبقاً لذلك فقد ظهرت مراجع إدارية متخصصة **فمثلاً :**

1- **بالنسبة لحجم المنظمة** ، لوحظ اختلاف في خصائص المنظمات صغيرة الحجم (مقاساً بعدد العاملين ورقم الأعمال المحقق سنوياً) عن المنظمات كبيرة الحجم وأيضاً اختلاف في المشاكل التي يواجهها المشروع الصغير عن تلك التي يواجهها المشروع الكبير . ولما كان الكتاب في مجال الإدارة دائماً ما يركزون على المشروعات الكبيرة فقد وجد عجز كبير في ما كتب عن المشروعات الصغيرة ونظراً لأهمية المشروع الصغير ومدى اعتماد المشروعات الكبيرة عليها سواء في الحصول على بعض عناصر المدخلات أو تسويق المخرجات . فقد اتجهت جهود الباحثين في مجال الإدارة إلي الدراسات والأبحاث في مجال المشروعات الصغيرة بل أصبح هناك مقررات متخصصة في أقسام إدارة الأعمال على مستوى طلاب البكالوريوس في بعض الجامعات لإدارة المشروعات الصغيرة وكذلك أفردت بعض الجامعات مراكز بحثية متخصصة في مجالات المشروعات الصغيرة .

2- **بالنسبة لأهداف المنظمة** ، هناك منظمات عامة لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تهدف إلي تقديم خدمات عامة **مثال** المستشفى الحكومي الذي يهدف إلي تقديم خدمات علاجية للمواطنين بدون تقاضي أي أجور مقابل الخدمات التي تؤديها وإذا تقاضت أي أجور فإنها تكون فقط لتساهم في التكلفة العلاجية ويتحمل بقية العبء الموازنة العامة للدولة ، قسم الشرطة ، المدرسة الحكومية تعد أمثلة أخرى

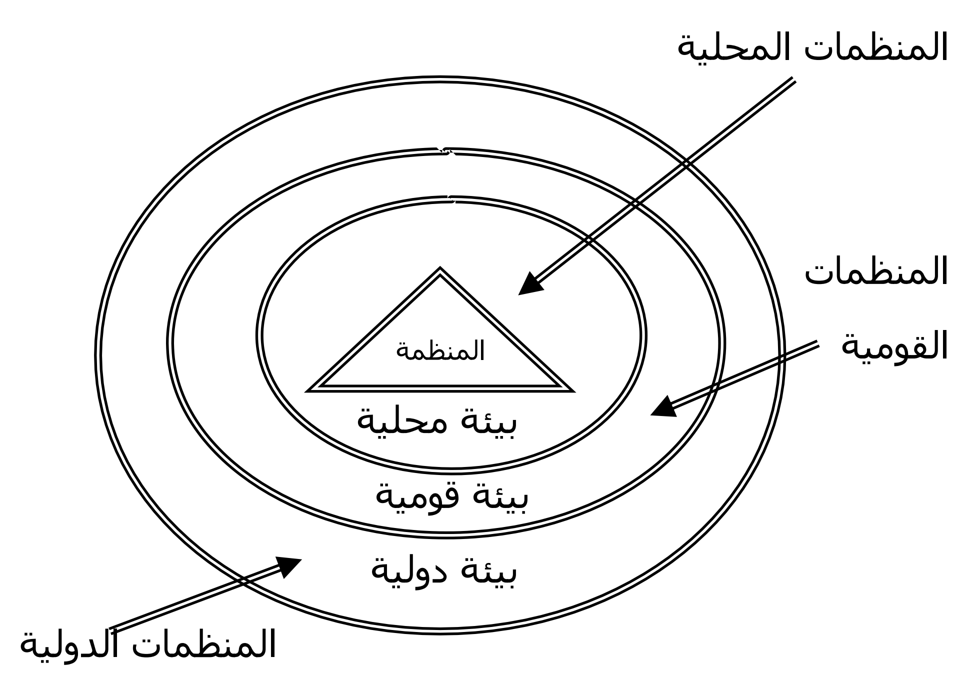
للمنظمات العامة وبشكل عام جميع الوزارات والمصالح والهيئات الحكومية عبارة عن منظمات عامة Public Organizations لا تهدف إلي تحقيق الربح Non - profit Organizations

بجانب المنظمات العامة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح فهناك المنظمات التي تسعى إلي تحقيق الربح من خلال إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة ، يطلق على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح ، منظمات الأعمال Business Organizations .

ونظراً لاختلاف خصائص المنظمات العامة عن منظمات الأعمال وطبيعة المشكلات التي تواجهها فإن الأمر يتطلب اتباع مبادئ إدارية في منظمات الأعمال تختلف عن تلك الواجب تطبيقها في المنظمات العامة .

لذا ظهرت فروع متعددة للإدارة ، هناك فرع الإدارة العامة الذي يتناول مشكلات الإدارة في الأجهزة الحكومية والمصالح والهيئات العامة . وهناك فرع إدارة الأعمال الذي يهتم بالإدارة في المنظمات العاملة في مجال الأعمال التي تهدف إلي تحقيق الربح وبسبب الفروق الواضحة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهناك مقررات دراسية منفصلة لكل منهما ، كتب إدارية خاصة بالإدارة العامة وأخرى خاصة بإدارة الأعمال . وذلك لكل فرع من فروع الإدارة هناك مراكز متخصصة في تدريب المديرين والقادة التابعين لفرع معين من فروع الإدارة . مركز إعداد القادة في الجهاز الحكومي ومركز إعداد القادة في الصناعة أمثلة على ذلك .

3- **بالنسبة لمدى اتساع نشاط المنظمة** ، هناك المنظمات المحلية التي يقتصر نشاطها على حدود البيئة المحلية فمثلاً إحدى الشركات التي تعمل في إطار محافظة الجيزة ولا يتعدى نشاطها ذلك تعد منظمة محلية Local أما المنظمة القومية National فهي تلك التي تعمل في حدود جمهورية مصر العربية والمنظمة الدولية International هي تلك التي يتعدى نشاطها حدود جمهورية مصر العربية لتتعامل مع المجتمع الدولي كما يتضح من الشكل التالي :



أنواع المنظمات حسب مدى اتساع نشاطها

والمقصود بالبيئة هنا المقومات السياسة ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، القانونية ، الفنية ، الحضارية .... الخ وطبيعي أن المنشأة المحلية أو القومية تتعامل مع ظروف بيئية متجانسة لدولة ما أما المنشأة الدولية فإنها تتعامل مع **عدة بيئات** وقد تتباين وتختلف هذه البيئات لذا فإن المشكلات التي تتعامل معها المنشأة المحلية تختلف اختلافاً واضحاً عن طبيعة المشكلات التي تتعامل معها المنشأة الدولية ، ومن هنا اتجهت جهود بعض الباحثين في الإدارة إلي التخصص في دارسة المشروعات الدولية وكذلك أفردت بعض الجامعات مقررات دراسية خاصة بإدارة المشروعات الدولية بل ومنح درجات علمية في هذا المجال أيضاً **مثل** درجتي الماجستير والدكتوراه .

4- **بالنسبة لعمليات المنظمة** ، إذا نظرنا إلي المنظمة من حيث طبيعة العمليات التي تستخدمها لتحويل المدخلات Inputs إلى مخرجات Outputs فإننا نجد هناك المنظمات الصناعية وتلك التجارية وأخرى الخدمية . يلاحظ أن التكنولوجيا – طرق ووسائل ومعدات الإنتاج – المطبقة في المنشآت الصناعية لها طبيعة تختلف عن تلك التي تتبعها المنشآت التجارية أو المنشآت الخدمية .

نتيجة لاختلاف تكنولوجيا المشروع الصناعي عن التجاري عن مشروع الخدمات فإن طبيعة مشكلات المشروع الصناعي وطرق التعامل معها سوف تتباين عن تلك التي تواجه المشروع الخدمي أو المشروع التجاري لذا أفرد الباحثون في مجال الإدارة مراجع

متخصصة في هذه الفروع فهناك إدارة المشروع الصناعي ، تسويق الخدمات ، إدارة البنوك (كمثال للمشروع الخدمي) إدارة المشروعات التجارية ، إدارة شركات التأمين وهكذا .

5- أما من حيث **جنسية المنظمة Nationality** فإن هناك المنشآت القومية National وتلك المنشآت الأجنبية Foreign فمثلاً تعد منشأة قومية في جمهورية مصر العربية تلك التي تنشأ طبقاً للقانون المصري وتعمل في مصر أما شركة I.C.L مثلاً – المتخصصة في الحاسبات الإلكترونية – وهي شركة إنجليزية تعمل في مصر فهي تعتبر في داخل مصر شركة أجنبية . ينظم أعمال المنشآت الأجنبية العاملة في مصر قوانين خاصة تختلف عن المنشآت الوطنية كذلك تختلف المشكلات الخاصة بالمنظمات الوطنية عن تلك الأجنبية لذا نجد أن طرق ومبادئ إدارة المنشأة الوطنية تختلف عن تلك الخاصة بإدارة وتنظيم المنشأة الأجنبية .

6- ومن حيث **درجة الرسمية Degree of Formality** فهناك المنظمات الرسمية وتلك غير الرسمية . وعادة ما تنشأ التنظيمات غير الرسمية Informal **داخل** المنظمات الرسمية Formal . تختلف طرق تكوين المجموعات الرسمية عن تلك غير الرسمية ، تختلف أيضاً أهداف المنظمات الرسمية عن الأهداف غير الرسمية ، تختلف طبيعة العلاقات الرسمية عن تلك غير الرسمية . لذا لا يجب أن نندهش أن يعطى الباحثون في الإدارة أهمية للمنظمات غير الرسمية وكيفية إدارة

المنظمات غير الرسمية عن طيق إعداد بحوث متخصصة في هذا المجال .

ونظراً لأهمية الشكل القانوني للمنظمة لأنه يعكس معظم عوامل تقسيم المنظمات المشروحة أعلاه فإننا نخصص بقية هذا الفصل لتناول **الأشكال القانونية للمشروعات** وأسس اختيار الشكل القانوني للمنظمة وما هي الانعكاسات الإدارية للشكل القانوني .

بشكل عام هناك **ثلاثة أنواع من الأشكال القانونية للمنظمة** .. هما :

المشروع الفردي ، شركات الأشخاص ، وشركات الأموال .

المشروع الفردي

تأخذ المنظمة شكل المشروع الفردي عندما يمتلك المشروع فرد واحد وغالباً ما يكون هو أيضاً المدير في نفس الوقت ويناسب هذا النمط المشروعات صغيرة الحجم وغالباً ما يكون مشروعاً خاص ذات نشاط محلي يحتاج إلي قدر محدود من التمويل .

يتميز هذا النوع من المشروعات **بسهولة تأسيسه** حيث يحتاج إلي إجراءات مبسطة ومحدودة ويعد المالك مسئولاً **مسئولية مطلقة** عن أي التزامات أو ديون تقع على المشروع وتعد أمواله الشخصية كذلك ممتلكاته الشخصية الأخرى التي

ليس لها علاقة بهذا المشروع ضامنه لأي التزامات تتعلق بهذا المشروع **فتتلخص سمات هذا النوع من المشروعات** فيما يلي :

1- يمتلك المشروع فرد واحد .

2- غالباً ما يكون المالك هو نفسه المدير .

3- يتخذ المالك جميع القرارات الخاصة بالمشروع بمفرده .

4- تؤول كل أرباح المشروع إلى المالك .

5- لا يحتاج تأسيس هذا النوع من المشروعات إلي تكاليف تأسيس باهظة وكذلك يحتاج إلى إجراءات تأسيس بسيطة

6- تعد مسئولية المالك غير محدودة ومطلقة .

7- سهولة تصفية المشروع .. حيث أن إجراءات التصفية بسيطة وغير معقدة .

8- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات توفير رؤوس أموال كبيرة حيث أنها ترتبط بالمالك .

9- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات الحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية من البنوك حيث أن ذلك يرتبط بالمقدرة الائتمانية التي يتمتع بها المالك التي غالباً ما تكون محدودة حيث أنه شخص بمفرده .

10- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات التوسع وذلك لأن المقدرة **المالية** للمالك غالباً ما تكون **محدودة** وكذلك غالباً ما تكون مقدرته **الإدارية** محدودة أيضاً .

11- **ينتهي** مثل هذا النوع من المشروعات **بوفاة المالك** ويناسب المشروع الفردي المشروعات الصغيرة جداً التي لا تحتاج إلي رأس مال كبير وكذلك لا تحتاج إلي مجهودات إدارية ضخمة . وغالبا ما ينشأ هذا المشروع بسبب **ميزة شخصية** يتمتع بها المالك **فمثلاً المحاسب** الذي يقوم بإنشاء مكتب للمحاسبة والمراجعة ، وخبير الإدارة الذي يقوم بإنشاء مكتب للاستشارات الإدارية والتدريب الإداري ، الترزي الذي يقوم بإنشاء مشروع لتفصيل الملابس وهكذا.

شركة التضامن

تعد شركة التضامن إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشخاص ، **تتكون** شركة التضامن من **شخصين** على الأقل وتتميز بالبساطة وسهولة إجراءات التأسيس ويمكنها توفير قدر أكبر من رأس المال يفوق ما يستطيع المشروع الفردي توفيره وذلك لأن القدرة المالية لشخصين عادة ما تكون أكثر منها لشخص واحد وكذلك المقدرة الائتمانية لشخصين عادة ما تكون كذلك . وعادة ما تكون **القدرة الإدارية** لشركة التضامن **أفضل** مما هو متاح للمشروع الفردي فوجود أكثر من شريك يمكن توزيع الأدوار الإدارية عليهم وبالتالي يظهر التقسيم الإداري في حالة شركة التضامن **فمثلاً** يتولى أحد الشركاء مسئولية الإنتاج وآخر مسئولية التمويل وثالث مسئولية التسويق . ويتكون من الشركاء **مجلس يسمى اتحاد الشركاء** الذي يتخذ القرارات الإدارية العليا للشركة .

وتعد مسئولية الشركاء في شركة التضامن **مسئولية مطلقة** غير محدودة والشركاء متضامنين في المسئولية وتعد أموالهم الخاصة وكذلك **ممتلكاتهم الخاصة ضامنة لأي ديون** أو التزامات تقع على الشركة . وهنا تظهر **خطورة** تكوين هذا النوع من الشركات حيث **إذا أساء أحد الشركاء التصرف** فإن ذلك لن يضر فقط بمصالح الشركاء الآخرين المستثمرة في الشركة وإنما سينسحب الخطر أيضاً على أموالهم الشخصية وممتلكاتهم الشخصية ويؤدي **موت** أحد الشركاء أو **انفصاله** أو **جنونه** أو **سجنه** إلي **انحلال الشركة** حيث أن **الشركة ليس لها شخصية اعتبارية** مستقلة عن الشركاء .

شركة التوصية البسيطة

تعد شركة التوصية البسيطة إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشخاص . تختلف عن شركة التضامن في أنها تتكون من **نوعين من الشركاء .**

النوع الأول : هو **الشريك المتضامن** الذي يماثل تماماً الشريك المتضامن في شركات التضامن وتكون مسئولياته مطلقة وغير محددة بمقدار أمواله المستثمرة في الشركة .

النوع الثاني : هو **الشريك الموصى** الذي يشترك في شركة التوصية بحصة رأسمال وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال في الشركة **وليس له الحق في إدارة الشركة** وإنما

يكون هذا الحق مخولاً فقط للشريك المتضامن ويكون للشريك الموصى حق طلب الإطلاع على البيانات والحسابات الخاصة بالشركة .

يتميز هذا النوع من المشروعات بأنه يجمع بين نوعين من الشركاء الضامن المتضامن وكذلك الموصى ولما كان الشريك الموصى مسئولاً فقط بقدر حصته ولا تتأثر أمواله الشخصية بأي التزامات تقع على الشركة فإن هذا يفتح مجال الاستثمار لأموال المستثمرين الذين يرغبون في تحمل قدر محدود من المخاطرة ولا يرغبون في أن تتعدى مسئوليتهم أو الخسائر التي قد تتحقق عن مقدار حصة رأس المال التي شاركوا بها في شركة التوصية وبالتالي **يشبع هذا النوع من المشروعات رغبات طوائف مختلفة من المستثمرين** يناسب المستثمر المخاطر الذي يمكنه أن يتحمل مخاطرة غير محدودة وكذلك المستثمر الذي يرغب في تفادي المخاطرة غير المحدودة Avoiding Risk نتيجة لذلك يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تقوم بجمع قدر كبير من الأموال يفوق ما تستطيع تحقيقه شركة التضامن وبالتالي يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تدخل في مجالات عمل تحتاج إلي قدر كبير من الأموال .

شركة التوصية بالأسهم

تماثل شركة التوصية بالأسهم شركة **التوصية البسيطة** فيما عدا أن رأس المال شركة التوصية بالأسهم يكون **مقسماً**

إلى حصص يمتلكها الشركاء المتضامنون **وأسهم يمتلكها المساهم** ولكنها **لا تطرح للاكتتاب العام** . وتعد شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال شأنها في ذلك شأن الشركات المساهمة والشركات ذات المسئولية المحدودة التي ينظم أعمالها القانون رقم 159 لسنة 1981 ..

تتميز شركة التوصية بالأسهم بما يلي :

1- يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلي شريك متضامن أو أكثر و يعين عقد تأسيس الشركة أسماء من يعهد إليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها .

2- يكون لكل شركة توصية بالأسهم **مجلس مراقبة** مكون من **ثلاثة** على الأقل من المساهمين وله أن يقيم أعمال المديرين ولتحقيق ذلك له الحق في **فحص دفاتر الشركة** ووثائقها وجرد الخزينة والأوراق المالية والمخزون .

3- **تنتهي** الشركة **بموت الشريك** الذي يعهد إليه **بالإدارة إلا** إذا نص على غير ذلك .

4- يدير الشركة مدير أو عدد من المديرين من الشركاء أو غيرهم ويجوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية العددية للشركاء الحائزين على **ثلاثة أرباع** رأس المال .

5- تتكون الجمعية العامة للشركة من **جماعة الشركاء** وتقوم باعتماد الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح .

الشركة المساهمة

يصلح هذا النوع من المشروعات لتكوين **المشروعات الكبيرة** التي تتسم باتساع نطاق الأعمال وتتطلب أموالاً ضخمة لا يمكن الحصول عليها من عدد محدود من المساهمين كما هو الحال في شركات التوصية البسيطة , وشركات التوصية بالأسهم . وبالتالي فإن الشركة المساهمة تتيح الفرصة لتجميع الأموال من عدد كبير من المساهمين .

الشركة المساهمة هي شركة ينقسم رأس مالها إلي **أسهم متساوية القيمة** وتقتصر مسئولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي أكتتب فيها **ولا يسأل عن ديون الشركة** إلا في حدود ما اكتتب فيه من أسهم ولتأسيس شركة مساهمة يجب ألا يقل عدد المؤسسين عن **ثلاثة** ويعتبر مؤسساً للشركة كل من يشترك اشتراكاً فعلياً في تأسيسها بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك .. **وتتميز الشركة المساهمة بما يلي :**

1- يقسم رأس مال الشركة المساهمة إلي **أسهم متساوية القيمة** بحيث **لا يقل قيمة السهم الواحد عن 5 جنيهات ولا يزيد عن 100 جنيه مصري** .

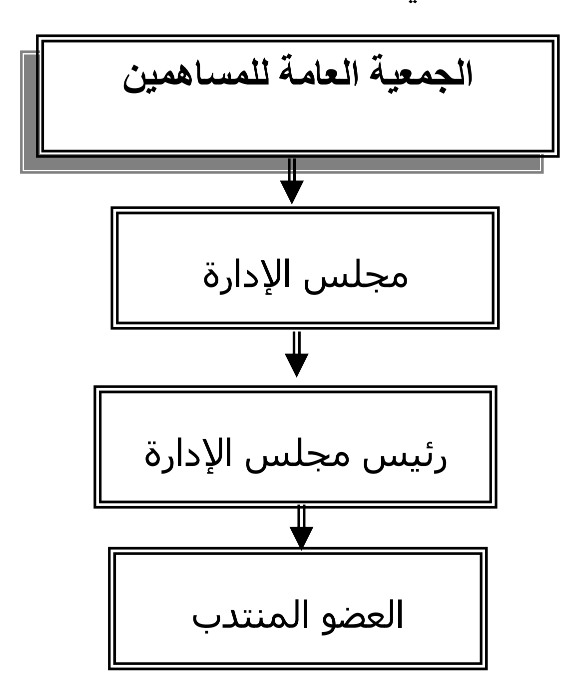
2- يجوز للشركة المساهمة **إصدار سندات اسمية** وتكون هذه السندات قابلة للتداول وتصدر بقرار من الجمعية العامة

3- تمثل الجمعية العامة للمساهمين السلطة الإدارية الأعلى للشركة المساهمة ويكون لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة للمساهمين عن طريق الأصالة أو الإنابة .

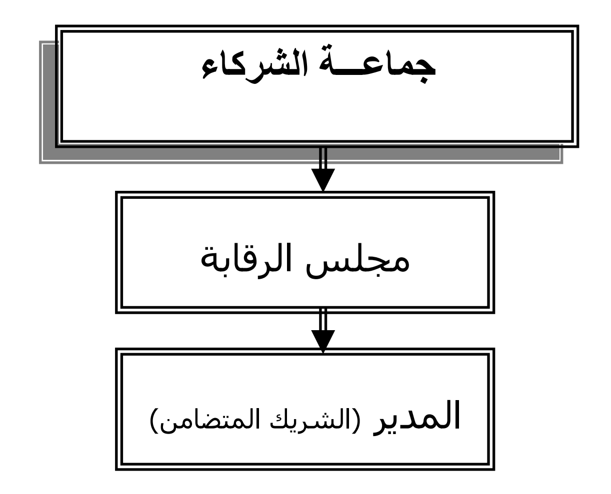
4- تختص الجمعية العامة للمساهمين **بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم** ومراقبة أعمال مجلس الإدارة والمصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والمصادقة على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والموافقة على توزيع الأرباح .

5- يتولى **إدارة الشركة** مجلس إدارة يتكون من عدد **فردي** من الأعضاء **لا يقل عن ثلاثة** تختارهم الجمعية العامة ولا يكون اجتماع المجلس صحيحاً إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل ما لم ينص نظام الشركة على عدد أكبر . لمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال الشركة ويجوز أن يندب عضو أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية ويسمي العضو المنتدب وفي هذه الحالة يجب أن يكون متفرغاً لأعمال الإدارة ويحدد المجلس اختصاصاته ويجوز للمجلس أن يعين مديراً عاماً للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذي بها ويجوز أن يدعى لحضور جلسات مجلس الإدارة دون أن تكون لـه صوت معدود Counted و يباشر المدير العام اختصاصاته **تحت إشراف العضو المنتدب** أو رئيس مجلس الإدارة إذا كان يقوم بالإدارة الفعلية ويكون مسئولاً أمامه .

وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا للشركة المساهمة



وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا لشركة التوصية بالأسهم



تعرضا فيما سبق إلي الشركة المساهمة في القطاع الخاص ، أما الشركة المساهمة في **القطاع العام** (حالياً قطاع الأعمال العام) فهي وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادي وفقاً لخطة التنمية الاقتصادية التي تضعها الدولة سواء كان في مجال النشاط الصناعي أو التجاري أو المالي أو الزراعي أو العقاري أو غير ذلك .

ينظم القانون رقم 203 لسنة 1991 أعمال شركات قطاع الأعمال العام الشركات القابضة والشركات التابعة لها وتتخذ هذه الشركات **بنوعيها** شكل **شركات مساهمة** . وقد حلت الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام التي ينظم أعمالها القانون رقم 97 لسنة 1983 ، كما حلت الشركات التابعة محل الشركات التي تشرف عليها هذه الهيئات .

السمات الرئيسية للشركات القابضة **(Holding)**

1- يصدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص ويكون رأسمالها مملوكاً بالكامل للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة وتأخذ شكل شركة مساهمة .

2- تقوم الشركة القابضة بتأسيس شركات مساهمة بمفردها أو بالاشتراك مع الغير وشراء أسهم شركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة في رأسمالها .

3- يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله

قرار من الجمعية العمومية لمدة **ثلاث سنوات** قابلة للتجديد ويتكون من **عدد فردي** من الأعضاء **لا يقل** عن **سبعة ولا يزيد على أحد عشر .. ويشكل مجلس الإدارة كما يلي :**

- ✪ رئيس متفرغ للإدارة .
- ✪ عدد من الأعضاء **لا يقل عن خمسة** يختارون من ذوي الخبرة في النواحي الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال .
- ✪ ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد .

4- يختص مجلس إدارة الشركة القابضة بما يلي :

- ✪ وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها .
- ✪ إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة .
- ✪ اقتراح تأسيس شركة مساهمة .
- ✪ شراء وبيع الأسهم .
- ✪ تصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعثرة .
- ✪ إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيداً لعرضها على الجمعية العامة للشركة .
- ✪ وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص تقارير العمل بالشركة.
- ✪ اعتماد الهيكل التنظيمي للشركة .

5- تعتبر الجمعية العامة للشركة السلطة الإدارية الأعلى **وتتكون من :**

- ✪ الوزير المختص رئيساً .
- ✪ أعضاء من ذوي الخبرة في مجال الأنشطة التي تقوم بها الشركات التابعة للشركة القابضة لا يقل عددهم عن 12 ولا يزيد عن 14 من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الاتحاد العام لنقابات عمال مصر .

6- تختص الجمعية العامة للشركة القابضة بما يلي :

- ✪ التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة .
- ✪ التصديق على الميزانية والحسابات الختامية للشركة .
- ✪ عزل أعضاء مجلس الإدارة .
- ✪ الموافقة على توزيع الأرباح .

السمات الرئيسية للشركات التابعة :

1- تعتبر شركة تابعة في قطاع الأعمال العام التي يكون لإحدى الشركات القابضة 51% من رأسمالها على الأقل .

2- يصدر بتأسيس الشركة التابعة قرار من الوزير المختص بناء على اقتراح مجلس إدارة الشركة القابضة .

3- يقسم رأس مال الشركة إلي أسهم اسمية متساوية القيمة بحيث لا يقل عن خمسة جنيهات ولا يزيد عن 100ج

4- يتولى إدارة الشركة التابعة مجلس إدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون المجلس من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على تسعة بما فيهم رئيس المجلس .

5- **يتكون مجلس الإدارة** من :

- ✪ رئيس **غير متفرغ** من ذوي الخبرة تعينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة.
- ✪ أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوي الخبرة يمثلون الجهات المساهمة في الشركة ويكون عددهم نصف أعضاء المجلس .
- ✪ عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوي الخبرة يتم انتخابهم من العاملين بالشركة .
- ✪ رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود .

أما في حالة الشركة التي يساهم في رأس مالها أفراد أو أشخاص اعتبارية من القطاع الخاص فإن مجلس الإدارة يتشكل على النحو التالي :

- ✪ رئيس غير متفرغ من ذوي الخبرة .
- ✪ أعضاء غير متفرغين يمثلون الجهات المساهمة .
- ✪ أعضاء غير متفرغين بنسبة ما تملكه الأشخاص الاعتبارية من القطاع الخاص أو الأفراد المساهمين في

الشركة يختارهم ممثلو هذه الجهات في الجمعية العامة.

- ✪ أعضاء غير متفرغين يتم انتخابهم من العاملين بالشركة ويكون عددهم مساوياً لمجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة في البندين المذكورين أعلاه .
- ✪ رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود .

6- تتكون الجمعية العامة للشركة التي تملك الشركة القابضة رأس مالها بأكمله أو تشترك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك قطاع عام من :

- ✪ رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة .
- ✪ أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة التي يتبعها الشركة
- ✪ أعضاء من ذوي الخبرة لا يزيد عددهم على **أربعة** تختارهم الجمعية العامة للشركة القابضة .
- ✪ عضوين تختارهم اللجنة النقابية ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة ، ومراقبو الحسابات من الجهاز المركزي للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود .

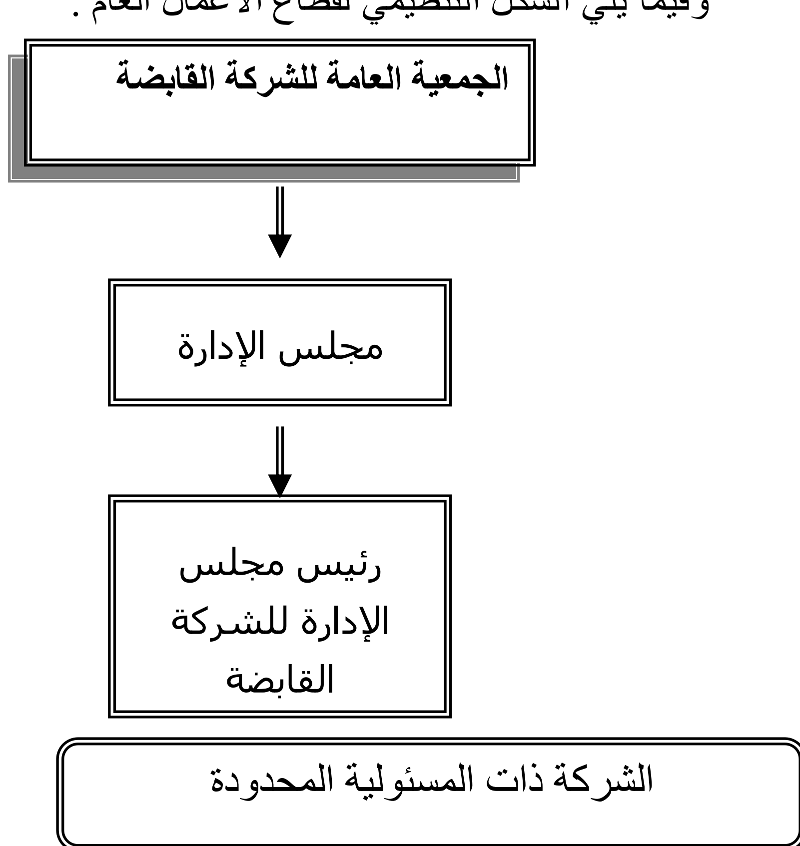
أما في حالة الشركة التي يساهم في رأس مالها مع الشركة القابضة أفراد أو أشخاص اعتباريين من القطاع الخاص فإن الجمعية العامة للشركة تتشكل على النحو التالي :

✪ رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة .

✪ أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة التي تتبعها الشركة

✪ المساهمة من الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية من القطاع الخاص .

وفيما يلي الشكل التنظيمي لقطاع الأعمال العام .



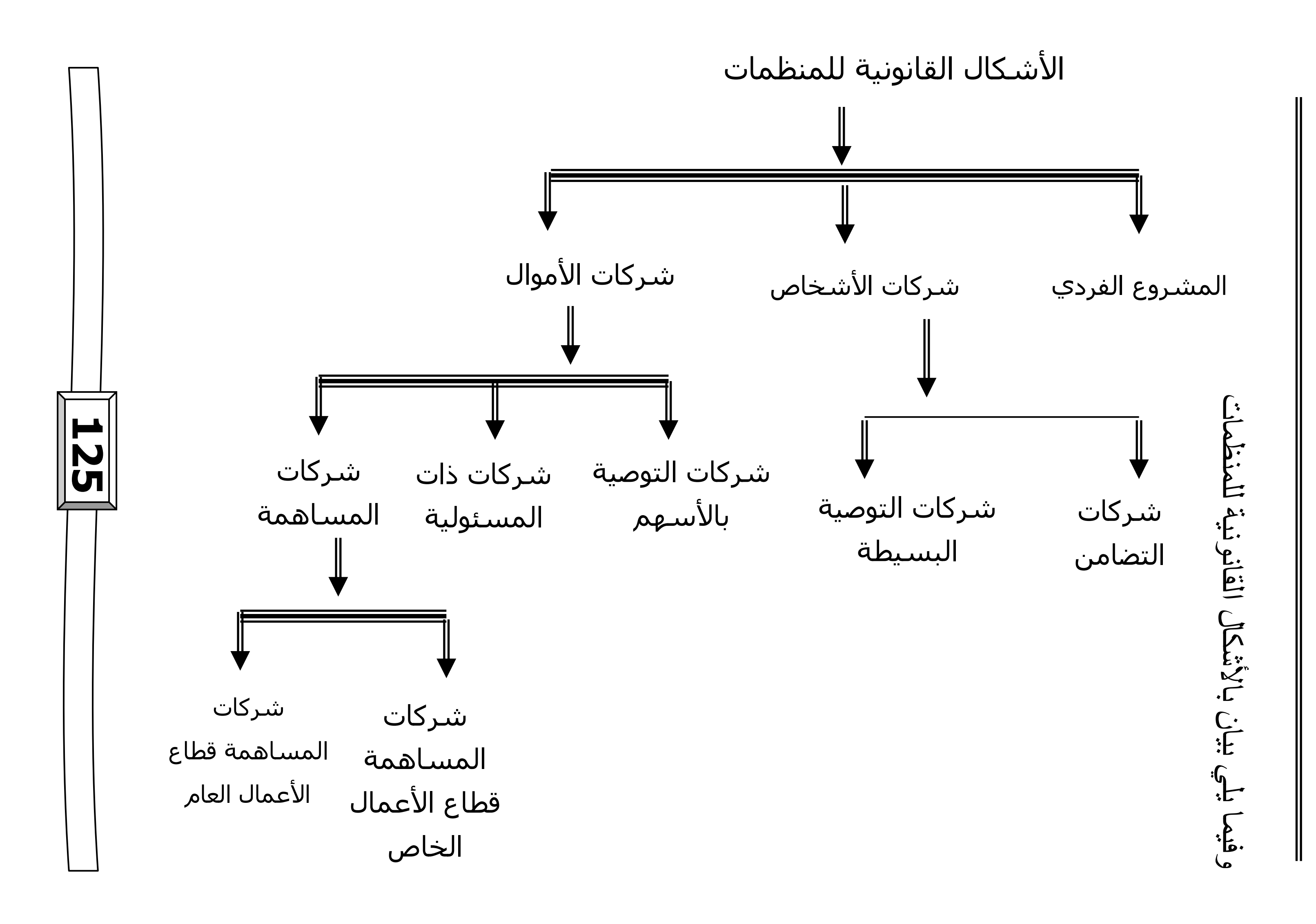
الشركة ذات المسئولية المحدودة

الشركة ذات المسئولية المحدودة هي شركة **لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً** ، ولا يكون كل منهم مسئولاً إلا بقدر حصته ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس

مالها أو الاقتراض عن طريق الاكتتاب العام ولا يجوز أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير .

يدير الشركة ذات المسئولية المحدودة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو غيرهم وإذا كان عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة إلى مجلس يكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء **يسمى مجلس الرقابة** وله مطالبة المديرين بتقديم تقارير وله أن يفحص دفاتر الشركة ووثائقها وأن يقوم بجرد الخزينة والبضائع ويراقب الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح ويقدم تقريره في هذا الشأن إلى جماعة الشركاء .

وفيما يلي بيان بالأشكال القانونية للمنظمات



مما سبق يتضح أن **الشكل القانوني للمنظمة يعكس النواحي الإدارية والمالية كما يلي :**

أولا : من حيث قدرة المنظمة على تجميع رأس المال المطلوب لتسيير أعمالها .

يلاحظ أن **قدرة المشروع الفردي** في هذا الشأن محدودة جداً حيث أن قدرة المالك الفردي لتقديم رأس المال محدودة لأن الأموال الممكن تجميعها من فرد واحد تكون أقل بكثير من تلك الممكن تجميعها من عدة أفراد . كذلك تكون القدرة الائتمانية لفرد واحد أقل بكثير من عدة شركاء عند الرغبة في الحصول على قروض تسهيلات ائتمانية من البنوك . وإذا انتقلنا إلي **شركة التضامن** نجد أن قدرتها على تجميع الأموال تزداد عن مقدرة المشروع الفردي لوجود أكثر من شريك متضامن . وإذا تناولنا **شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم** نجد أن القدرة على تجميع الأموال بالأسهم تتيح الفرصة للمستثمر الذي يرغب أن تكون مسئوليته محددة بمقدار ما قدمه من رأس مال للشركة، وطبيعي أن **الشركة المساهمة** نظراً لوجود عدد كبير من المساهمين – يصل إلي الآلاف – فإنها تناسب المشروعات التي تحتاج إلي قدر كبير من الأموال .

ثانيا : تختلف مسئولية الملاك باختلاف الشكل القانوني للمنظمة :

ففي **المشروع الفردي وشركة التضامن** تكون مسئولية المالك غير محددة (Unlimited) وتكون أمواله الشخصية كذلك ممتلكاته ضامنة لأي التزامات تقع على

المشروع ، أما **الشريك الموصى** كما هو في شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم والشريك المساهم في الشركة المساهمة والشريك في الشركة ذات المسئولية المحددة فإن هؤلاء الشركاء تتحدد مسئوليتهم **فقط** بمقدار مساهماتهم في رأس المال ولا تتعدى المسئولية لتشمل أموالهم الشخصية أو ممتلكاتهم . وبالتالي فإن الشكل القانوني للمنظمة يتيح الفرصة لإرضاء رغبات مختلف المستثمرين . يرضي رغبات المستثمرين الذي يمكنه تحمل مخاطر عالية – في حالة الشريك المتضامن – وكذلك رغبات المستثمر الذي يرغب فقط في تحمل مخاطر محددة – في حالة الشريك الموصى أو المساهم أو ذات المسئولية المحدودة .

ثالثا : تختلف إجراءات التأسيس باختلاف الشكل القانوني للمنظمة :

ففي حالة الشركة المساهمة ، نظراً لأنها تؤثر على مصالح عدد كبير من الملاك والذين يكونون **غير متفرغين للإدارة** والرقابة فإن القانون المصري قد فرض مجموعة من الإجراءات المطلوبة . أما في حالة المشروعات الفردية وشركات الأشخاص

فإن تأثيرها على الاقتصاد القومي يكون أقل بكثير من الشركات المساهمة لذا فإن المشروع قد حدد إجراءات **أقل تعقيداً** في حالة إنهاء أعمال المشروع وتصفيته . **تخضع الشركات المساهمة لإشراف ورقابة دقيقة من قبل الدولة .**

رابعا: يختلف الهيكل الإداري باختلاف الشكل القانوني للمنظمة

ففي المشروع الفردي يكون عادة المالك هو نفسه المدير الأعلى ونظراً لصغر حجم المشروع وعادة ما يكون قدرته على التوسع محدودة فإن حجم الجهاز الإداري يكون محدوداً أيضاً ففي شركة التضامن هناك مجلس الشركاء ممثلاً السلطة الأعلى للمشروع وتسند الإدارة للشركاء المتضامنين في شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم هناك جماعة الشركاء تمثل السلطة الإدارية الأعلى وهناك مجلس الرقابة ثم يسند الشركاء تمثل السلطة الإدارية الأعلى وهناك مجلس الرقابة ثم يسند لشريك متضامن أو أكثر القيام بالإدارة وفي حالة الشركة المساهمة يتضح جلياً الهيكل الإداري في شكل الجمعية العامة للمساهمة ، مجلس الإدارة ، رئيس مجلس الإدارة العضو المنتدب وهكذا .

خامسا : يختلف النشاط الذي يمكن أن يزاوله المشروع باختلاف الشكل القانوني :

فمثلاً لا يجوز أن تتولى شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسئولية المحدودة أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير . كذلك من الناحية العملية القدرة المالية للمشروعات الفردية وشركات الأشخاص لا تمكنها من الدخول في ميادين الأعمال التي تتطلب استثمارات ضخمة .

سادسا : يؤثر الشكل القانوني للمنظمة على قدرتها على جذب الكفاءات الإدارية :

أثبتت الدراسات الإدارية أن سمعة المنظمة وحجمها تعد من العوامل التي يأخذها في الحسبان الأفراد عند التوظف فنظراً لأن الشركة المساهمة تتميز بكبر الحجم وأن لها شخصية اعتبارية مستقلة وتوفر فرص عمل لها طابع الاستمرار فإن قدرتها على جذب الكفاءات البشرية تزيد كثيراً عن قدرة المشروع الفردي أو شركات الأشخاص .

سابعاً : يؤثر الشكل القانوني للمنظمة على مرونة العمل الداخلي لها وعلى سرعة اتخاذ القرارات :

ففي المشروع الفردي يكون المالك هو المتصرف الوحيد ولا يرجع لأي جهة أخرى عند اتخاذه القرار وبالتالي فإن القرارات تتخذ بشكل أسرع وأيسر مما هو الحال في الشركات حيث لابد من الرجوع إلي جميع الشركاء وفي حالة الشركة المساهمة يحتاج الأمر إلي عقد اجتماع لمجلس الإدارة أو اجتماع الجمعية العامة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تتميز بالبطء إلي حد ما .

أسئلة للمراجعة

1- يمكن استخدام معايير متعددة لتقسيم المنظمات (أشرح)

....

....

2- ما هي الأشكال القانونية الرئيسية للمنظمة ؟

....

....

3- يعكس الشكل القانوني للمنظمة النواحي المالية والإدارية لها ؟

....

....

4- يناسب المشروع الفردي الأنشطة ذات الحجم الكبير (√ أم ×)

....

....

5- يعتبر المشروع الفردي أكثر الأشغال القانونية شيوعا (√ أم ×)

....

....

6- كل شكل من الأشكال القانونية للمشروعات له مزايا وكذلك عيوب (أشرح)

7- يمكن للمشروع الفردي التوسع بسهولة بما لديه من إمكانيات مالية ضخمة (أشرح)

....
....
....

8- يستثمر الشريك المتضامن أمواله في شركة التضامن ولكن ليس لديه حق الإدارة (√ أم ×)

....
....
....

9- الميزة الأساسية لشركة التضامن هي المسئولية المحددة للشركاء (√ أم ×)

....
....
....

10- في شركات التوصية كل الشركاء مسئولين مسئولية محددة (√ أم ×)

....
....
....

11- احتمال نجاح الشركات أكثر من نجاح المشروع الفردي (√ أم ×)

....
....
....

12- إحدى مميزات الشراكة هي سهولة إنشاء وإنهاء المشروع

....
....
....

13- عندما يموت أحد الملاك في الشركة المساهمة فإنه لابد من تصفية الشركة . (√ أم ×)

....
....
....

14- يمكن للشكل القانوني للمنظمة أن يعكس النواحي الإدارية والمالية لها . **(أشرح)**

....
....

الفصل الرابع

وظائف المنظمة

وظـائف المنظمــة

تتكون المنظمات لتحقيق أهداف وتتلاشى أيضاً في حالة انتفاء أهمية أو قيمة هذه الأهداف .

تختلف أهداف المنظمات فمنها التي تسعى لتحقيق الأرباح التي تعود للملاك . ومنها التي تهدف إلى تقديم الخدمات للمواطنين دون مقابل ومنها التي تهدف إلي تحقيق الأمن للمواطن . هذا عن الأهداف النهائية للمنظمات Ultimate goals أيضاً يرتبط بالمنظمة عدة طوائف أو جماعات لكل منها مجموعة من الأهداف تمثل ضغوطاً **Pressures** على الإدارة لكي تحققها .. **حيث أن هناك :**

1) **طائفة العملاء :**

وهم الذين يقومون باستهلاك السلع والخدمات التي تنتهجها المنظمة .

2) **طائفة الموردين :**

وهم الذين يقومون بتزويد المنظمة بالمعدات والماكينات والخامات والزيوت والوقود اللازم للإنتاج .

3) **طائفة العاملين :**

وهم الذين يقدمون خدماتهم ومجهوداتهم للمنظمة وبدون ذلك لا يتحقق الإنتاج .

4) طائفة الملاك :

وهم الذين يقدمون للمنظمة الأموال المطلوبة لتسيير أعمالها .

5) أجهزة البحث العلمي :

وهي التي تقدم نتائج أبحاثها في مجالات عمل المنظمة ويمكن للمنظمة الاستفادة من ذلك في تطوير عملياتها ومنتجاتها .

6) الأجهزة الحكومية المختلفة :

وهي التي تنوب عن المجتمع في الرقابة والإشراف على المنظمة .

7) البنوك وأجهزة التمويل :

التي تقدم التسهيلات الائتمانية للمنظمة .

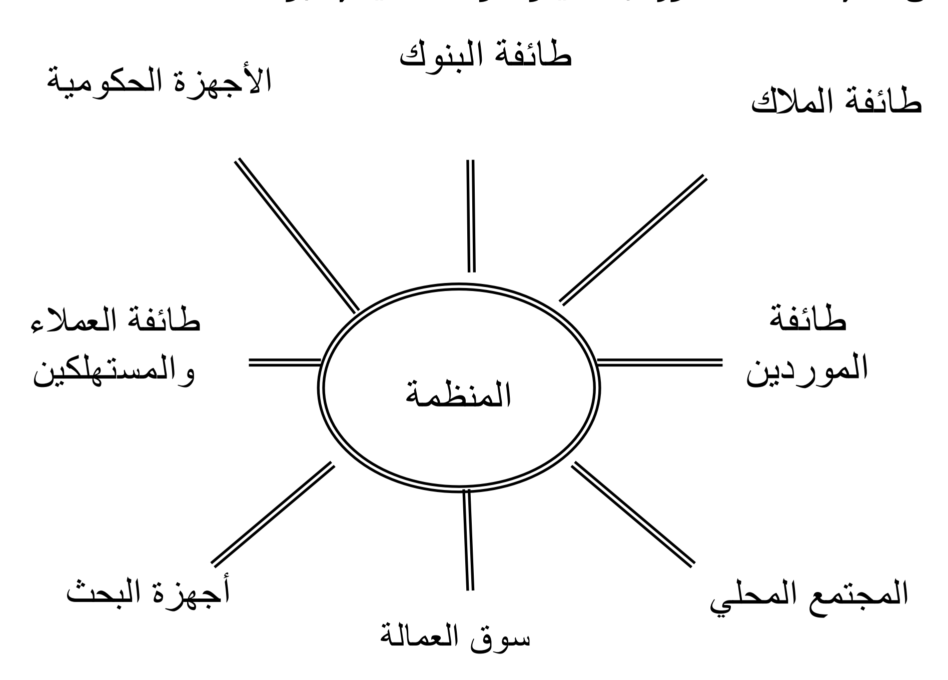
8) المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة :

وهو الذي يقوم باستهلاك جزء من منتجات وخدمات المنظمة وكذلك يقدم للمنظمة العاملة المطلوبة .

وغيرها من الطوائف التي يوجد بينها وبين المنظمة علاقة وكل طائفة تسعى إلي تحقيق أهدافها الخاصة كمقابل لهذه العلاقة ، **كما يوضحها الشكل التالي** :

ولكي تنجح الإدارة في مهمتها يجب أن تحقق توقعات Expectations هذه الطوائف التي قد تبدو في **ظاهرها توقعات متعارضة** كما يبدو لأول وهلة **فمثلاً : ماذا يتوقع المستهلك ؟** يتوقع المستهلك الحصول على السلع والخدمات بجودة عالية جداً

وبأقل سعر ممكن . **ماذا يتوقع مالك المشروع ؟** يتوقع الحصول على عائد مرتفع على استثماراته . **ماذا يتوقع الموظف أو العامل ؟** يتوقع الموظف أو العام الحصول على مرتبات وأجور مرتفعة وعدد ساعات عمل أقل .. وهكذا بالنسبة لبقية الطوائف لكل منهما أهداف ورغبات يتوقعون تحقيقها بواسطة المنظمة .



الطوائف المختلفة المرتبطة بالمنظمة

لكي تمنح المنظمة أجوراً مرتفعة للعاملين فإن ذلك سيؤدي إلي ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي لابد من زيادة أسعار البيع للمستهلكين لإمكانية تغطية تكلفة الإنتاج ومن هنا سيكون رفع أجور العاملين على حساب المستهلك في شكل زيادة أسعار البيع . وقد يرى البعض أن تحقيق زيادة عائد الاستثمار للملاك

يكون عن طريق تخفيض أجور العمال وزيادة أسعار البيع أي يكون على حساب كل من العمال والعملاء .

ولكن السؤال الآن **هل هذا التعارض Conflict بين المصالح المختلفة لطوائف المنظمة يعد تعارضاً حقيقياً أو أنه تعارض ظاهري** ؟ ماذا تكون نتيجة تخفيض الأجور للعاملين ؟ هل ستنخفض التكلفة ومن ثم يزيد الربح وبالتالي يزداد العائد على الاستثمار للملاك ؟ ماذا تكون نتيجة أسعار البيع للعملاء ؟ هل سيزيد الربح وبالتالي يزداد العائد على الاستثمار للملاك ؟ وبالتالي يمكن أيضاً دفع أجور مرتفعة للعاملين ؟

إن هذه العلاقات ليست علاقات بسيطة كما يبدو من العرض السابق . إن تخفيض أجور العاملين لن يؤدي إلي تخفيض تكلفة الإنتاج **بل العكس** فإن ذلك سيؤدي إلي **انخفاض الروح المعنوية** للعاملين التي تؤدي إلي زيادة الإسراف في استخدام الخامات وزيادة العادم في الطاقة المتاحة وانخفاض كفاءة الإنتاج للملاك وانخفاض العائد على الاستثمار لهم .

أي أن مصالح طائفة العاملين ليست متعارضة مع مصالح طائفة الملاك بل بالعكس **تحقيق مصلحة طائفة معينة تؤدي إلي تحقيق مصلحة الطائفة الأخرى** .. **فمثلاً :** زيادة أجور العاملين تؤدي إلي رفع الروح المعنوية لهم ومن ثم زيادة كفاءتهم الإنتاجية ومحو الإسراف في العمل وابتكارهم لطرق ووسائل مطورة تؤدي إلي تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح التي تؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار . **أي أن** تحقيق مصالح طائفة

العمال تؤدي إلي تحقيق مصالح طائفة الملاك . وعندما تتحقق مصالح طائفة الملاك عن طريق حصولهم على عائد استثمار مرتفع فإن ذلك يوفر لهم أموالاً يمكن للملاك توجيهها نحو تطوير وسائل الإنتاج وإدخال الوسائل الآلية في العمل – استخدام الحاسبات الآلية مثلاً في قسم الحسابات أو استخدام الآلات والمعدات الأوتوماتيكية بدلاً من المعدات اليدوية – وهذا يؤدي إلى تخفيض العبء والمجهود الذي يبذله العامل في الإنتاج وبالتالي تتحقق مصلحة طائفة العمال . أي أن تحقيق مصلحة الملاك أدت إلي تحقيق مصلحة العمال معنى ذلك أن مصالح الملاك لا تتعارض مع مصالح العمال **وإنما هي مصالح متكاملة حيث أن تحقيق مصلحة طائفة تؤدي إلى تحقيق مصالح الطوائف الأخرى .**

لنأخذ **مثالاً آخر** لتعميق الفكرة ، قد يبدو أن هناك تعارض بين مصالح العاملين مع مصالح العملاء . هل تلجأ المنشأة إلي زيادة الأسعار للعملاء لكي يمكنها دفع أجور مرتفعة للعاملين ؟ هل تحقيق مصلحة العاملين يكون على حساب مصلحة العملاء عن طريق إضافة عبء جديد في شكل رفع أسعار البيع ؟ ماذا يحدث عندما ترتفع أسعار البيع ؟ في حالة وجود منافسة فإن ذلك يؤدي إلي تحول العملاء إلي المنافسين وبالتالي يقل الطلب على المنتجات ومن ثم تقل الإيرادات ومن ثم أيضاً تقل أرباح المنظمة واستمرار ذلك قد يؤدي إلي أن تغلق المنظمة أبوابها وتخرج من السوق ومن ثم يفقد العاملون وظائفهم . **وعلى النحو الآخر** فإن تخفيض أسعار البيع قد يؤدي إلى زيادة الطلب ومن ثم زيادة رقم المبيعات وبالتالي تتوزع التكاليف الثابتة للإنتاج على عدد أكبر من

الوحدات وبالتالي تقل تكلفة الوحدة ومن ثم تزيد الأرباح التي يعود جزء منها للعاملين . **أي أن** تحقيق مصلحة العملاء يؤدي إلي تحقيق مصلحة للعاملين **والعكس** أيضاً صحيح أي أن **مصالح هذه الطوائف ليست متعارضة وإنما هي متكاملة** . ويلاحظ أن هذا التكامل يتحقق فقط إذا **قامت الإدارة بإحداث توازن** بين هذه المصالح وبالتالي تتحقق مصالح جميع الطوائف المرتبطة بالمنظمة (ملاك – عمال – عملاء – موردين – ....الخ) .

وتوجد المنظمة لتحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمحددة لها إما بواسطة المنظمة نفسها في حالة المنظمات التي تعمل في قطاع الأعمال حيث يتوافر لدى المنظمة **درجة كبيرة** من **المرونة والاستقلالية** في تحديد أهدافها أو قد تتحدد أهداف المنظمة في ضوء إطار يتم رسمه لها بواسطة الشركة القابضة في حالة الشركات التابعة التي تعمل في إطار قطاع الأعمال العام حيث **تقل درجة الاستقلالية والحرية** التي تتمتع بها المنظمة في تحديد أهدافها .

ولكي تحقق المنظمة الأهداف المحددة لها فإنه لابد من قيامها بمجموعة من الوظائف والأنشطة وهذا طبيعي فلكي يتحقق أي هدف يتطلب بذل مجهود من خلال القيام بأنشطة **حيث** أن **الأهداف لا تتحقق بمجرد التأمل أو التمني فالسماء لا تمطر ذهباً ولا فضة .** فهل يعقل أن يحدد الطالب هدفه بتحقيق النجاح والانتقال من سنة دراسية إلي أخرى ويجلس في مكانه واضعاً خده على يده متوجهاً إلي السماء متأملاً ومتمنياً أن

يتحقق هذا الهدف ؟ **طبيعي** لابد من أن يبذل مجهوداً ويحدد مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويحاسب نفسه كل مدة زمنية لمعرفة مدى تحقيق الوظائف والأنشطة والمجهود الذي يقوم به بشكل عام لتحقيق أهدافه ويحاول **تقليل** الأنشطة التي **لا تساهم** في **تحقيق أهدافه والتركيز** على تلك التي **تساهم** مساهمة كبيرة في **تحقيق أهدافه** .

نفس الكلام ينطبق على المنظمة لابد من مجهود يبذل ، ونشاط يؤدي ووظائف تمارس ولابد من التأكد باستمرار على أن الوظائف المطلوبة لتحقيق الهدف يتم ممارستها وأنه لا يتم ممارسة أي وظائف لا تساهم في تحقيق الهدف وإنما تساهم فقط مساهمة محدودة في تحقيق الهدف .

ويتطلب الأمر أيضاً **التفرقة بين الوظائف التي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الهدف** لأن عدم القيام بها يؤدي إلي عدم تحقق الهدف ، والوظائف الأخرى التي تساهم في تحقيق الهدف مساهمة محدودة حيث أن عدم القيام بها لن يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق الهدف . أي لابد من ترتيب الوظائف حسب الأولوية Priority لكي تضع الإدارة دائما نصب أعينها الوظائف الأكثر أهمية فمثلا تخصص لها الموارد البشرية المطلوبة واللازمة وتعطي للوظائف الأقل أهمية موارد بشرية ومادية أقل .

أيضاً عند تحقيق الأهداف نجد أن هناك وظائف ترتبط مباشرة بالأهداف وهناك وظائف أخرى لها ارتباط غير مباشر .

مما سبق يتضح أن تحقيق الأهداف يتطلب القيام بمجموعة من الوظائف منها **الوظائف الحيوية** ، الهامة ، الأساسية ، التي عدم ممارستها **يمنع ويحول دون تحقيق الأهداف** هذه هي **الوظائف المباشرة** التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالهدف ، يمكن تسمية هذه الوظائف بالوظائف الأصلية ، الأساسية .

وهناك أيضاً **وظائف أقل حيوية** ، أقل أهمية ، وعدم ممارسة هذه الوظائف لا يمنع ولا يحول دون تحقيق الأهداف فهي **وظائف مساعدة** فقط أو وظائف تابعة Subsidery للوظائف الأصلية Principal .

السؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن .. ما هي الوظائف الأساسية اللازمة لنجاح أي منظمة وما هي الوظائف الثانوية لها؟

تتمثل الوظائف الأساسية لأي منظمة في ثلاثة وظائف :

1- وظيفة الإنتاج .

2- وظيفة التسويق .

3- وظيفة التمويل .

لا يمكن لمنظمة مهما كانت طبيعتها أن تنشأ وأن تستمر وأن تنمو إذا لم يتم ممارسة هذه الوظائف جمعياً . **عدم ممارسة أي من هذه الوظائف معناه عدم نجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها** وبالتالي لا يوجد أي مبرر يبرر قيامها أو استمرارها .

طبيعي لكي تحقق المنشأة أهدافها لابد من أن تنتج خدمة أو سلعة عليها طلب وإنتاج السلعة ليس هدفاً في حد ذاته وإنما لابد من تسويقها ولكي تستطيع أن تنتج سلعاً وخدمات وتسوق هذه السلع والخدمات فإن الأمر يحتاج إلي القيام بوظيفة التمويل التي تعمل على توفير المال المطلوب لذلك اعتبرت وظائف الإنتاج ووظائف التسويق ووظائف التمويل وظائف أساسية لأي منظمة .

أولاً وظيفة الإنتاج

كيف تظهر هذه الوظائف الأساسية في المنظمات المختلفة ؟

تظهر جلية وبكل وضوح هذه الوظائف في المنظمات الإنتاجية التي تقوم بتقديم منتجات ملموسة (سلعاً) يمكن رؤيتها بالعين المجردة ويمكن قياس أبعادها بمقاييس موضوعية كمية دقيقة ولكن ليس معنى ذلك أن الوظائف الأساسية لا توجد في المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات غير ملموسة .

في **شركة قها لإنتاج الأغذية المحفوظة** ، تظهر **وظيفة الإنتاج** وهي التي تقوم بعمليات صناعية لتحويل مدخلات الإنتاج (الخضروات ، السكر ، المياه ، المواد الكيماوية ، علب الصفيح ، الكهرباء ، المجهود البدني والعقلي للعاملين) إلي مخرجات للإنتاج في شكل معلبات للعصير وللمربى والبلح المجفف وما شابه . وتتمثل عنابر الإنتاج في أقسام التصنيع وأقسام التعبئة وأقسام تجهيز الخضروات والفاكهة قبل بدء تصنيعها .

في **المستشفى** تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في العمليـات الجـراحـيـة والـعــلاجـية Medical & Surgical التي تقوم بتحويل مدخلات الإنتاج (المرضى) إلي مخرجات الإنتاج (بشر صحيح و معافى Healthy وتتمثل عنابر الإنتاج في المستشفى في أقسام الجراحة وحجرة العمليات وقسم العناية المركزة وأقسام الكشف العلاجي والتحاليل وهكذا .

في **كلية التجارة** ، تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في العمليات Processes التعليمية والبحثية التي يتم ممارستها على الطلاب (المواد الخام) لتحويلهم إلي مخرجات (خريجين حملة بكالوريوس تجارة) وتتمثل عنابر الإنتاج في كلية التجارة في المدرجات التي يتم فيها إلقاء المحاضرات النظرية على الطلاب وفي السيمنارات التي يتم فيها تدريب الطلاب على التطبيقات العملية وهكذا .

في **مصلحة السجون** كإحدى المنظمات ، تظهر أيضاً وظيفة الإنتاج وهي تتمثل في عمليات التأديب والتهذيب والإصلاح التي يتم ممارستها على مدخلات الإنتاج في هذه الحالة وهم المذنبون Criminals بغرض تحويلهم بعد فترة زمنية معينة تسمى فترة الإنتاج وهي تختلف من مذنب لآخر منهم من يحتاج إلي فترة قصيرة وآخر لفترة زمنية متوسطة وآخر حسب جريمته لفترة زمنية طويلة بعدها يتم تحويلهم إلي بشر تم إصلاحهم وتغييرهم من مذنب إلي فرد صالح للحياة في المجتمع .

مما سبق يتضح أن **وظيفة الإنتاج تهدف إلي إحداث تغيير في مدخلات الإنتاج في الشكل والمضمون .** تغيير خيوط الغزل والنسيج إلي أقمشة ، تغيير المريض إلي شخص معافى ، تغيير في معلومات ومهارات وقدرات طالب التجارة لكي يصبح محاسباً أو أخصائي أفراد أو مديراً ، تغيير في اتجاهات وأخلاقيات المذنب أو المجرم إلي إنسان سوي .

ولما كان مجال هذا المؤلف هو مجال إدارة الأعمال فإننا سنقتصر فيما يلي على الحديث عن الأنشطة المختلفة التي تمارس في إطار وظيفة الإنتاج في المشروع الصناعي .

تتلخص الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي

1- **تحديد مواصفات المنتج** من الناحية الفنية وتتمثل في نوع المنتج ، حجم المنتج (تليفزيون 26 بوصة – 23 بوصة .... الخ) ، أداء المنتج (سرعة السيارة – استهلاك الوقود للسيارة) ، اللون ، العبوة ، ..... الخ .

2- **تحديد عمليات التصنيع** من حيث يدوي ، آلي ، نصف آلي أي المفاضلة بين الاعتماد على درجة عالية من العمالة اليدوية .

3- **اختيار موقع المصنع** من حيث القرب لمصادر الخامات ، مصادر العمالة ، مصادر القوى المحركة ، الأسواق ، الموانى ، توافر المناخ اللازم ، اعتبارات حكومية وأمنية ، وعموماً هناك

قوى لجذب المصانع **فمثلاً** مصنع الألومنيوم ينشأ حيث توجد الكهرباء الرخيصة ، مصنع الطوب الرملي يقام حيث تتوافر الرمال ، مصنع السكر يوجد بالقرب من مزارع قصب السكر وهكذا .

4- **التنظيم الداخلي للمصنع** من حيث ترتيب الآلات Layout حسب تسلسل عمليات الإنتاج ومواقع المخازن للمنتج التام الصنع والمنتجات نصف المصنعة ومخازن قطع الغيار والخامات وأقسام الهندسة والفحص والمعامل وهكذا .

5- **تخطيط الإنتاج** من حيث تحديد الأعمال اللازمة لإنتاج كمية معينة وربطها في جداول زمنية باستخدام أساليب بحوث العمليات والحاسبات الآلية **وتشمل هذه الأعمال ما يلي :**

- ✪ إعداد التصميمات الهندسية والإنتاجية
- ✪ تحديد مراحل التشغيل .
- ✪ توزيع الخطة على الماكينات والأفراد .
- ✪ تحديد الخامات وساعات العمل الآلي واليدوي .
- ✪ تحديد التكاليف المبدئية للإنتاج .

6- **مراقبة الإنتاج** للتأكد من أن الكمية المستهدف إنتاجها قد تم إنتاجها في الوقت المطلوب والتكلفة المطلوبة والجودة فهناك رقابة كمية ، زمنية ، مالية وكذلك الجودة للتأكد من أن المنتج يتوافق مع المواصفات التي تم تحديدها قبل بدء الإنتاج .

وفي حالة وجود وظيفة متخصصة للأفراد في المنظمة فإنه يلقى على وظيفة الأفراد للقيام باختيار القوى العاملة اللازمة للإنتاج من مهندسين للإنتاج ، مهندسين للتشغيل ، مهندسين للصيانة وهكذا وكذلك تدريب وتنمية مهاراتها والعمل على توفير ظروف عمل صناعية طيبة للعاملين في أقسام الإنتاج تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية .

ثانيا وظيفة التسويق

لا نتصور أن تنشأ منظمة مهما كانت طبيعتها دون أن يكون هناك طلب أكيد Effective demand على منتجاتها (سلع وخدمات) وأي منظمة لكي تستمر وتنمو لابد وأن تكون قادرة على تسويق منتجاتها وإشباع رغبات ملحة في المجتمع ولكما زادت درجة إلحاح الرغبة Desire وأصبحت حاجة Need فإن الطلب يكون أكيداً على السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات والحاجات .

لذا تعد **وظيفة التسويق** من **الوظائف الأساسية لأي منظمة** ، وعدم ممارسة هذه الوظيفة بفاعلية يؤدي إلي عدم نجاح المنظمة وعدم ضمان استمرارها وبقائها .

تقوم وظيفة التسويق بالبحث عن الرغبات والحاجات غير المشبعة في المجتمع ، ثم تقوم بتقديم أفكار عن سلع وخدمات لإشباع هذه الرغبات ثم تقوم بتسويق هذه السلع والخدمات بعد إنتاجها وأيضاً القيام بالخدمات الخاصة بما هو بعد البيع سواء كانت

الضمان ، الإصلاح ، الصيانة ... الخ . و يمكن فيما يلي أن نسرد **الإطار العام لوظيفة التسويق في المشروع الصناعي :**

1 وظيفة التسويق قبل بدء الإنتاج

✪ **دراسة الأسواق** لتحديد السلع والخدمات المطلوبة لإشباع رغبات وحاجات غير مشبعة Unsatisfied Needs في المجتمع .

✪ **تقديم أفكار لمنتجات جديدة** من حيث مواصفات فنية ، سعر معين مناسب لإمكانيات المستهلك ... الخ .

✪ **تحديد السياسات التسويقية** من حيث شروط البيع نقداً أو بالآجل ، منافذ التوزيع ، وسائل الإعلان والدعاية .

2 وظيفة التسويق أثناء الإنتاج

✪ **توفير مستلزمات الإنتاج** من حيث خامات ، زيوت ، وقود ، آلات ، معدات .... الخ .

✪ **تخزين الخامات وقطع الغيار** وتفادي تعطل الإنتاج بسبب نقص في بعض الخامات أو قطع الغيار .

3 وظائف تسويقية بعد تمام الإنتاج

✪ **بيع المنتجات** عن طريق البيع الشخصي ، الإعلان .

✪ **تحديد المناطق البيعية** لمندوبي البيع ومكافآتهم

✪ تدريب رجال البيع .

✪ تصميم الحملات الإعلانية .

✪ نقل المبيعات .

✪ تحصيل قيمة المبيعات .

4 وظائف تسويقية بعد تمام عملية البيع

✪ **تركيب المنتجات** في مواقع العملاء .

✪ **أعمال الصيانة** الدورية .

✪ **أعمال الإصلاح .**

✪ **خدمات الضمان** .

✪ **جمع معلومات تسويقية** عن أداء المنافسين وكذلك آراء العملاء ودرجة رضائهم عن المنتجات .

ثالثا وظيفة التمويل

مما سبق يتضح أنه لكي تحقق المنظمة أهدافها وتستمر وتبقى على قيد الحياة لابد من قيامها بإنتاج سلعة أو خدمة (القيام بوظيفة الإنتاج) النجاح في تصريف السلعة أو الخدمة (القيام بوظيفة التسويق) ولكن لكي يمكنها ممارسة وظائف الإنتاج والتسويق فإن الأمر يحتاج إلي **تدبير المال اللازمة لاستثماره في المصنع** (ارض – مباني – معدات – آلات – أثاث – سيارات – وسائل نقل داخلي – وسائل نقل خارجي) وأيضاً

المال اللازم لتمويل عمليات التشغيل (شراء الخامات – سداد الأجور – تكلفة الزيوت ، الوقود .... الخ) وكذلك المال اللازم لإنجاز العمليات التسويقية (دراسة وأبحاث السوق ، تكلفة الإعلانات ، سداد أجور رجال البيع ، مصاريف نقل المبيعات ، ... الخ) بدون المال المطلوب لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق لا يمكن بل يستحيل ممارسة وظائف الإنتاج والتسويق وبالتالي استحالة إنشاء وتكوين المنظمة واستمرارها وبقائها ونموها .

تظهر وظيفة التمويل جلياً في المنظمة الصناعية ، كما أنها تظهر جلياً في أي منظمة مهما اختلف طبيعتها ولكن قد يطلق عليها تسميات مختلفة في **المصنع** تسمى **الإدارة المالية** ، في **المستشفى** تسمى **إدارة الحسابات** أو التمويل ، في **كلية التجارة** تسمى **الشئون المالية** وهكذا .. **وفيما يلي الإطار الخاص بوظيفة التمويل في المشروع الصناعي :**

1 تقدير الأموال اللازمة للمنظمة وهي نوعان من الأموال

✪ أموال مطلوبة للاستثمار في الأرض ، المباني ، المعدات ، الآلات ، الأثاث ، وسائل النقل الداخلي ، وسائل النقل الخارجي وهي تسمى أصولاً ثابتة fixed assets تخدم المنظمة لفترات طولية من الزمن فمثلاً الأرض تخدم المنظمة طوال فترة حياتها ، المباني لفترات تصل إلي عشرات السنين ، الآلات حسب العمر الإنتاجي للآلة وهكذا

✪ أموال مطلوبة للاستثمار في الخامات ، الوقود ، الزيوت ، قطع الغيار ، مستلزمات الإنتاج ، الأجور أي اللازمة للتشغيل وهي تسمى الأصول المتداولة أو الجارية Current assets ويتوقف تقدير الأموال المطلوبة على حجم المصنع ، طريقة الإنتاج ، الطاقة الإنتاجية ، احتمالات التوسعات المستقبلية وهكذا .

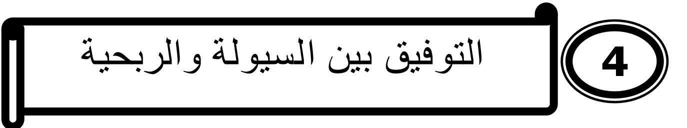
2 تدبير الأموال اللازمة لتمويل الأصول الثابتة والأصول المتداولة

✪ الاعتماد في تمويل **الأصول الثابتة** على مصادر تمويل **دائمة طويلة الأجل** (رأس مال مملوك – قروض طويلة الأجل) .

✪ الاعتماد في تمويل **الأصول المتداولة** على مصادر **تمويل قصيرة الأجل** (رأس مال عامل) **مثل** الحصول على تسهيلات من الموردين أو دفعات مقدمة من العملاء وكذلك القروض قصيرة الأجل من البنوك التجارية .

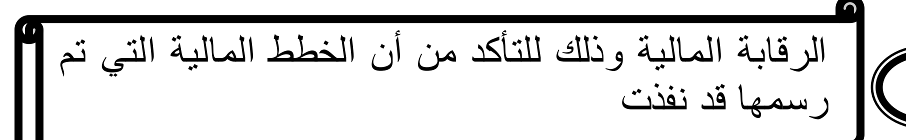
3 وضع الخطط المالية

للتوفيق بين الإيرادات والمصروفات وتوقع الاختناقات والعمل على تغطيتها وكذلك توقع الفائض المالي ووضع سياسات لاستثماره بحيث لا يكون هناك رأس مال عاطل .



لتحقيق السيولة يقتضي الأمر الاحتفاظ بجزء كبير من أموال المشروع في شكل نقدية سائلة في الخزينة أو الحساب الجاري لدى البنك . ولتحقيق الربحية يقتضي الأمر استثمار جميع الأموال المتاحة . وقد يبدو أن تحقيق السيولة يكون على حساب الربحية والعكس أيضاً، ولكن في حقيقة الأمر لا يوجد تعارض . أن تحقيق الربحية يؤدي إلي توفير أرباحاً تعضد موقف السيولة في الشركة وكذلك توافر السيولة يجعل المنشأة قادرة على الدخول في عمليات تجارية تحقق لها أرباح وكذلك تجعل المركز الائتماني للمنشأة قوياً مما يمكنها من الحصول على قروض تقوم باستثمارها بمعدل استثمار يزيد عن معدل فائدة القرض وبالتالي تزداد ربحية المنظمة .

5


الرقابة المالية وذلك للتأكد من أن الخطط المالية التي تم رسمها قد نفذت

ولتحقيق الرقابة المالية يقتضي الأمر إعداد مجموعة من المؤشرات المالية في شكل عائد على الاستثمار ، فترة السداد ، فترة التحصيل وكذلك بيان تدفق الأموال الذي يفيد في معرفة ما إذا كانت الأموال التي تم الحصول عليها من **مصادر دائمة** قد تم استثمارها في استثمارات **طويلة الأجل** ، وكذلك الأموال التي تم الحصول عليها من مصادر **قصيرة الأجل** قد تم استثمارها في أصول متداولة .

وبعد استعراض الوظائف الأساسية للمنظمة ضرورية لكي تنشأ وتنمو وتبقى وتستمر وتنجح فإن السؤال الذي يطرح نفسه

الآن إلي أي حد تعتبر هذه الوظائف متكاملة أم أنها وظائف مستقلة . هل تعمل وظيفة الإنتاج في اتجاه ووظيفة التسويق في اتجاه آخر أو **أن هناك ارتباطاً وتكاملاً بين هذه الوظائف .**

بديهي أن وظيفة الإنتاج لا تستطيع أن تبدأ في إنتاج أي منتج إلا إذا جاء إليها الضوء الأخضر من وظيفة التسويق ؟ هل يمكن لوظيفة الإنتاج أن تتجاهل توصيات وظيفة التسويق لابد من أن يكون هناك **تكامل بين الإنتاج والتسويق** وهذا التكامل في شكل تدفق معلومات التسويق للإنتاج وكذلك معلومات الإنتاج للتسويق . وتأتي وظيفة التمويل لكي تكتمل الحلقة الأساسية فمن الإنتاج يمكن للوظيفة المالية أن تقوم بتقدير الاحتياجات المالية من حيث مقدار المال المطلوب ؟ ومتى نحتاج لهذا المال ؟ وكذلك المدة الزمنية الخاصة باحتياج هذا المال . ومن وظيفة التسويق تحصل وظيفة التمويل على بيان عن الإيرادات المتوقعة من حيث مقدار هذه الإيرادات ومتى ستتحقق حتى يمكنها عمل الموازنة للمواءمة بين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة . وبالتالي لا يمكن أن تعمل وظيفة الإنتاج بشكل مستقل عن التسويق والتمويل بل إن درجة نجاح المنظمة تتوقف على التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف الثلاث بجانب وظائف الإنتاج ، التسويق ، التمويل يتم ممارسة بعض الوظائف الأخرى **كوظائف مساعدة للوظائف الأساسية** الهدف من ممارسة هذه الوظائف هو إزالة جانب من الأعباء الملقاة على عاتق الوظائف الأساسية وجعلها متفرغة تماماً للعمل الأساسي .

فمثلاً تقوم **وظيفة الأفراد** – كوظيفة ثانوية مساعدة – بمساعدة وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في تحقيق أهداف الإنتاج والتسويق والتمويل عن طريق تكوين قوة العمل المطلوبة وتدريبها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وبالتالي تتخلص الوظائف الأساسية من أعباء البحث عن العمالة المطلوبة كماً ونوعاً ، اختيار العمالة المطلوبة وإجراء التعاقدات معهم ، تدريب القوى العاملة ... وهكذا من الوظائف الخاصة بوظيفة الأفراد . ومن الأمثلة الأخرى للوظائف المساعدة **وظيفة الشئون القانونية** ، فممارسة هذه الوظيفة يزيل عن كاهل الوظائف الأساسية الجوانب القانونية المتعلقة بوظيفة الإنتاج ووظيفة التمويل ووظيفة التسويق وتصبح هذه الوظائف أكثر تفرغاً للعمل الأساسي الخاص بالإنتاج والتسويق والتمويل . ومثال ثالث للوظائف الثانوية المساعدة ، **وظيفة العلاقات العامة** التي تهدف إلي تحسين صورة المنشأة لدى الجمهور الموردين ، جمهور العاملين ، جمهور المجتمع المحلي الأجهزة الحكومية المرتبطة بالمنشأة ، الاتحادات العمالية وهكذا وجود وظيفة العلاقات العامة يخفف عبء العمل الملقى على الوظائف الرئيسية ، الإنتاج ، التسويق ، التمويل .

وفيما يلي نسرد الأنشطة المختلفة التي تمارس بواسطة وظائف الأفراد ، العلاقات العامة .

الأنشطة الرئيسية لوظيفة الأفراد :

1- **تحديد الأعداد المطلوبة** من الأنواع المختلفة للعمالة اللازمة للإنتاج والتسويق والتمويل ... الخ

2- الحصول على العمالة المطلوبة من مصادر قوة العمل المختلفة .

3- إجراء **الاختبارات** الخاصة بالتعيين .

4- إعداد **البرامج التدريبية** للعاملين

5- **تهيئة ظروف عمل** حسنة للعاملين .

6- القيام بأبحاث **الأجور والمرتبات** .

7- إعداد نظم **الترقية والنقل** .

8- إعداد نظام **معلومات الأفراد** .

9- إعداد نظم **الرعاية الاجتماعية** للأفراد .

الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة

1- تحديد **أنواع الجماهير** المختلفة المرتبطة بالمنظمة .

2- إعداد **خطط** العلاقات العامة .

3- اختيار **وسائل الاتصال** .

4- إعداد **النشرات الإعلامية** .

5- تنفيذ **الأنشطة الإعلامية** المختلفة .

6- إعداد **بحوث العلاقات العامة** .

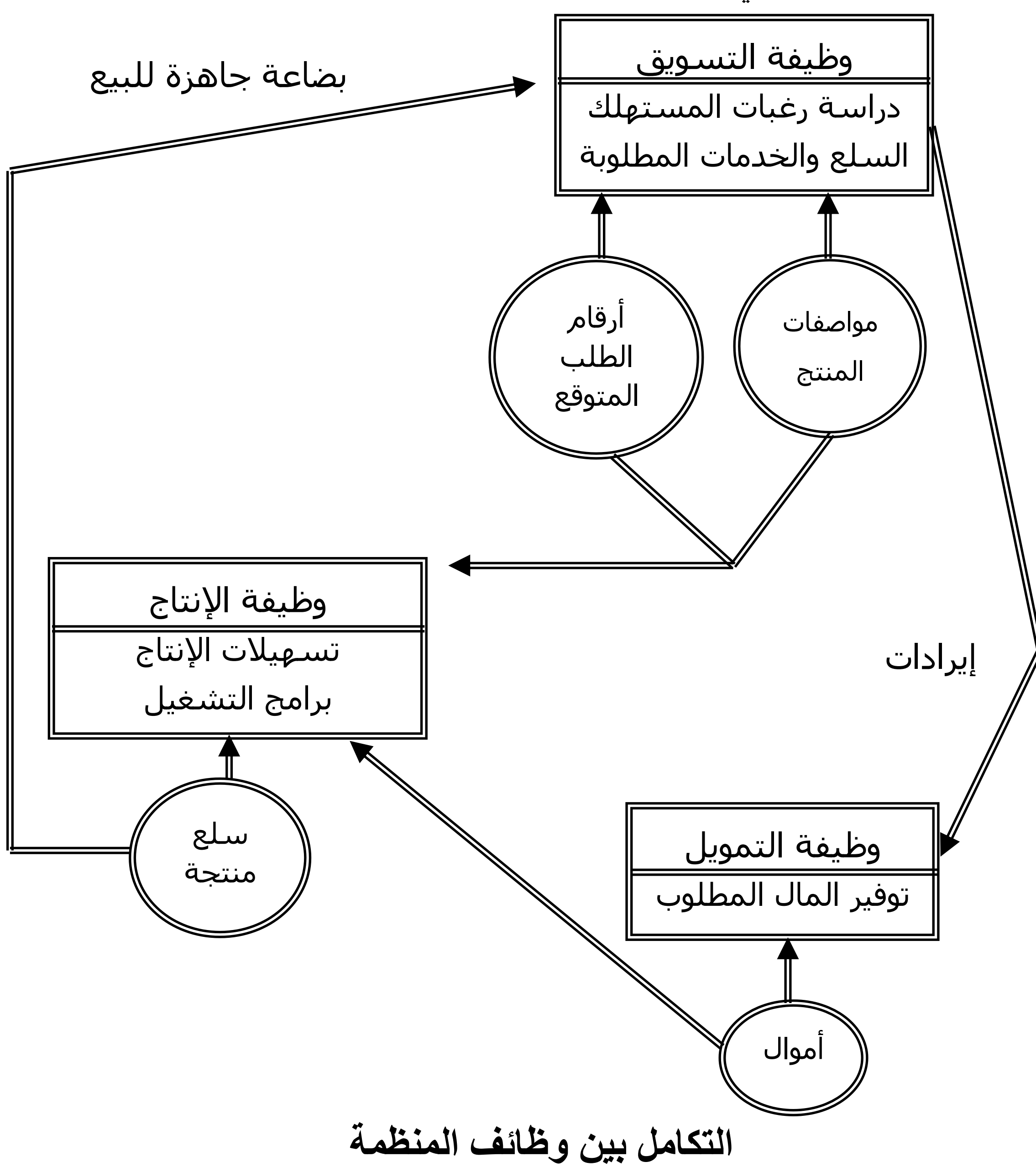
فيما سبق تعرضنا إلي الوظائف الرئيسية للمنظمة (إنتاج – تسويق – تمويل) وكذلك الوظائف المساعدة (أفراد – شئون قانونية – علاقات عامة ... الخ) وأن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على فاعلية قيامها بأداء هذه الوظائف وأظهر التحليل أن الوظائف الأساسية لها ارتباط مباشر بتحقيق أهداف المنظمة وعدم ممارسة أي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلي عدم تحقيق الأهداف ، فبدون التمويل لا يمكن أن يتحقق الإنتاج وبدون التسويق لا يمكن تصريف الإنتاج .

كما أن هناك **درجة كبيرة من التكامل بين هذه الوظائف** ، **بمعنى أن** ممارسة كل وظيفة لا يمكن أن تتم بشكل مستقل وبمعزل عن ممارسة الوظائف الأخرى ، هل يُعقل أن يبدأ الإنتاج ويتم الإنتاج متجاهلاً المعلومات التسويقية . ماذا ستكون النتيجة ؟ سيكون هناك إنتاج بالمعلومات التسويقية الخاصة بنوع المنتج المطلوب وكمية الطلب حتى لا تقوم وظيفة الإنتاج بإنتاج منتج يكون مصيره إلي المخازن للأبد . وبالتالي إذا لم يكن هناك توافق وتكامل بين التسويق والإنتاج ستتعقد وظيفة التسويق وتواجه الشركة مشكلات تسويقية في تصريف الإنتاج .

هل يمكن لوظيفة التمويل أن تعمل بشكل مستقل ومنعزل عن الوظائف الأخرى ؟ كيف تقوم وظيفة التمويل بتحديد مقدار المال المطلوب وكذلك التوقيت المطلوب فيه هذا المال ؟ لابد من الحصول على **معلومات** عن الإنتاج واحتياجاته المالية ، لابد من

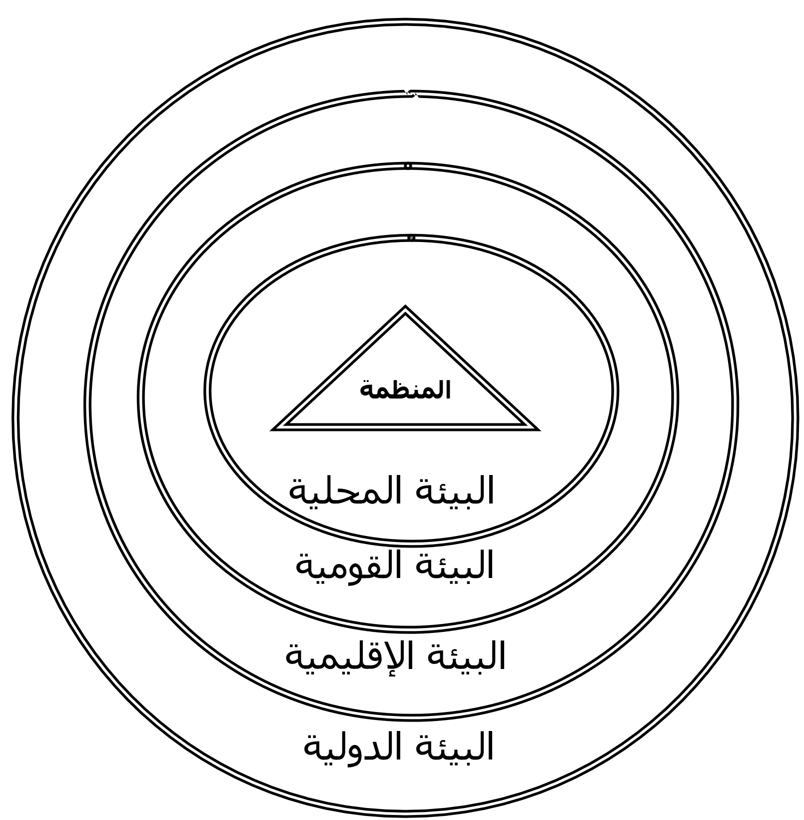
الحصول على معلومات عن التسويق واحتياجاته المالية للإنفاق على الحملات الإعلانية ، أجور مندوبي البيع ، مصاريف نقل المبيعات .. وهكذا .

وفيما يلي نبين التكامل بين وظائف المنظمة :



التكامل بين وظائف المنظمة

تعمل المنظمة في بيئة **تتميز بالتغيير وعدم الثابت** من وقت لآخر . هناك البيئة المحلية والبيئة القومية والبيئة الإقليمية والبيئة الدولية **ومن الضروري أن تتعرف المنظمة على حدود البيئة التي تعمل فيها** وأن تراقب هذه البيئة وأن تحدث تغييراً في مجالاتها الوظيفية **لكي تحقق درجة عالية من التوافق مع البيئة .**



تعد البيئة المحلية لمصنع الملابس الجاهزة في محافظة المنيا هي نفسها محافظة المنيا والمحافظات القريبة جداً منها مثل محافظة بني سويف ومحافظة أسيوط . من هذه البيئة تحصل المنظمة على القوة العاملة ،على الأموال على العملاء الموردين .

لهذا المصنع تعتبر بيئة جمهورية مصر العربية هي البيئة القومية National فمنها يحصل على القوانين والتعليمات الخاصة بتسيير أمور المصنع ومنها يتم تحديد أسعار البيع ، وتحديد أجور العمال وعدد ساعات العمل .... الخ .

يعد إقليم الشرق الأوسط (الدول العربية والدول الأفريقية الملاصقة) هي البيئة الإقليمية Regional لهذا المصنع . فإلي هذه المناطق يقوم المصنع بتصدير جزء من منتجاته .

يعد المجتمع الدولي International مثلاً ألمانيا الغربية البيئة الدولية لهذا المصنع منها يحصل على المعدات والآلات اللازمة للإنتاج وعند حدوث تغير في تكنولوجيا الإنتاج فإن هذا المصنع في محافظة المنيا لابد من أن يقوم بإحداث تغيير في وظائف الإنتاج لكي يحقق التوافق مع البيئة الدولية .

المقصود بالبيئة هنا الجوانب القانونية ، السياسية ، الاقتصادية ، الثقافية ، الاجتماعية ، الفنية ، التكنولوجية ، البنية الأساسية ، التقاليد ، الحضارات ، الأعراف ، وهكذا .

فلا يعقل أن تنشأ منظمة متجاهلة للظروف البيئية ولا يمكن لمنظمة أن يكتب لها الاستمرار والنجاح والنمو بدون تحقيق التكامل والتوافق مع البيئة .

لذا عندما يحدث تغير في الظروف البيئية لابد من أن يعاد النظر في الوظائف التي تمارسها حتى يتحقق التوافق البيئي . عندا تظهر تكنولوجيا جديدة لإنتاج الملابس الجاهزة فلابد على مصنع الملابس الجاهزة أن يستفيد من ذلك لتطوير أداء الإنتاج . إذا حدث تغير في الظروف الاجتماعية أدت إلي ظهور رغبات وحاجات جديدة في المجتمع فتصبح هناك حاجة إلي سلع وخدمات جديدة فلابد لهذا المصنع من أن يقوم بتعديل برامجه الإنتاجية والتسويقية و التمويلية حتى يمكنه أن يتواءم وتوافق باستمرار مع البيئة .

ومن هنا لابد من أن يكون هناك تكامل بين وظائف المنظمة والظروف البيئية التي تعمل فيها لكي نضمن استمرار ونمو المنظمة .

وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

تناولنا فيما تقدم باختصار **وظائف الإدارة** وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعرضنا في هذا الفصل **لوظائف المنظمة** وهي الإنتاج والتسويق والتمويل كوظائف أساسية بجانب **الوظائف المساعدة** مثل وظيفة الأفراد وظيفة الشئون القانونية ووظيفة العلاقات العامة .

السؤال الذي يطرح نفسه الآن .. **هل هناك علاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة خصوصا أن هذه الوظائف جميعا يتم ممارستها داخل منظمة واحدة** ؟

في الحقيقة لا يجب أن نتصور أن هناك وظائف للإدارة ووظائف للمنظمة وإنما لكل وظيفة من وظائف المنظمة **شقان :**

الأول : شق إداري

الثاني : وشق فني متخصص .

ففي وظيفة الإنتاج يتم تطبيق مكونات العملية الإدارية من **تخطيط** للإنتاج (تحديد أهداف الإنتاج – تحديد أنواع وكميات الإنتاج – إعداد برامج الإنتاج – إعداد جداول التشغيل – إعداد خطط الصيانة) .

وأيضا يتم تطبيق الوظيفة الإدارية الخاصة **بالتنظيم** في وظيفة الإنتاج ويسمي ذلك تنظيم الإنتاج من حيث توزيع العمل على أقسام الإنتاج ، تحديد مسئوليات أقسام الإنتاج ، تحديد السلطة اللازمة لأقسام الإنتاج حتى نتمكن من تنفيذ خطط الإنتاج .

وأيضاً يتم تطبيق الوظيفة الإدارية الخاصة **بالتوجيه** في وظيفة الإنتاج من حيث تبليغ أقسام الإنتاج بمسئولياتهم وسلطاتهم ، قيادة فرق الإنتاج نحو الهدف ، تحفيز العاملين في أقسام الإنتاج لبذل أقصى طاقاتهم .

أيضا يتم تطبيق الوظيفة الإدارية الخاصة **بالرقابة** في وظيفة الإنتاج من حيث تحديد معايير الرقابة (معدلات الإنتاج ، نسب الإنتاج المعيب ، .... الخ) ثم كشف الانحرافات بين الإنتاج

المخطط والإنتاج الذي تحقق فعلاً وتحديد أسباب الانحرافات وتقديم التوصيات اللازمة بخصوصها .

نفس الكلام ينطبق على ممارسة وظائف الإدارة في وظيفة التسويق ، فهناك تخطيط التسويق الذي يشمل أبحاث ودارسات السوق ، ووضع البرامج التسويقية ، ووضع البرامج البيعية ثم تنظيم التسويق من حيث تحديد المناطق البيعية لمندوبي البيع وتحديد المسئوليات البيعية وكذلك السلطة اللازمة لهم . وهناك توجيه التسويق وكذلك الرقابة على التسويق . ويمكن تصوير جدول كما يلي يبين التكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة .

التكامل بين وظائف الإدارة و وظائف المنظمة

وظائف المنظمة / وظائف الإدارة	تمويل	تسويق	تمويل	أفراد
التخطيط	▪ وضع برامج لإنتاج إعداد جداول التشغيل الخ	▪ اعداد الخطة البيعية	▪ تقدير الاحتياجات المالية ▪ اعداد الموازنة	▪ تخطيط القوى العاملة ▪ إعداد خطة الأجور ▪ ألخ
التنظيم	▪ توزيع العمل على أقسام الإنتاج ▪ تحديد السلطة والمسئولية الخ	▪ تحديد المناطق البيعية لمندوبي البيع ▪ تحديد سلطات ومسئوليات رجال البيع	▪ تحديد الأقسام المالية ▪ تحديد الاختصاصات المالية	▪ تحديد الاختصاصات ▪ الأقسام المختلفة تدريب تعين ، أجور الخ
التو جيه	▪ تبليغ العاملين في الإنتاج بمهامهم ▪ تحفيز العاملين في الإنتاج	▪ تبليغ مندوبي البيع للأهداف البيعية ▪ نظم حوافز رجال البيع	▪ قيادة فريق التمويل وتحفيزه	▪ قيادة فرق العمل في مجال الأفراد وتحفيزهم
الرقابة	▪ مراقبة الإنتاج	▪ مراقبة التسويق	▪ الرقابة المالية	▪ الرقابة على الأفراد

يلاحظ مما سبق أن :

- ✪ هناك تكاملا بين وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .
- ✪ هناك تكاملا بين وظائف المنظمة من إنتاج ، تسويق ، تمويل ، أفراد .
- ✪ هناك تكاملا بين وظائف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها
- ✪ هناك تكاملا بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة .

أسئلة للمراجعة

1- يرتبط بالمنظمة عدة طوائف أو جماعات لكل منها مجموعة من الأهداف تمثل ضغوطاً على الإدارة لكي تحققها (اشرح)

....

....

2- يعد التعارض بين المصالح المختلفة للطوائف المرتبطة بالمنظمة تعارضاً حقيقياًَ ً وليس ظاهريا (اشرح) .

....

....

3- تختلف وظائف المنظمة حسب مدى مساهمتها في تحقيق أهدافها (√ أو ×)

....

....

4- تتمثل الوظائف الأساسية لأي منظمة في : وظيفة الإنتاج – وظيفة التسويق – وظيفة الأفراد (√ أو ×)

....

....

5- تهدف وظيفة الإنتاج إلى إحداث تغيير في الشكل والمضمون (اشرح)

....

6- هناك وظائف للتسويق قبل بدء الإنتاج ، أثناء الإنتاج ، بعد الإنتاج ، بعد تمام الإنتاج البيع . (√ أو ×)

....

....

7- أذكر الإطار الخاص بوظيفة التمويل في المشروع الصناعي

....

....

8- ظهرت فكرة الوظائف المساعدة لإزالة جانب من الأعباء الملقاة على عاتق الوظائف الأساسية وجعلها متفرغة تماماً للعمل الأساسي (اشرح) .

....

....

9- ما هي الأنشطة الرئيسية لوظيفة الأفراد ؟

....

....

10- أشرح أهمية التوافق والتكامل بين وظائف المنظمة ؟

....

....

11- ليس من الضروري أن يكون هناك تكامل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها (اشرح) .

....

12- لا توجد علاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة ؟

....

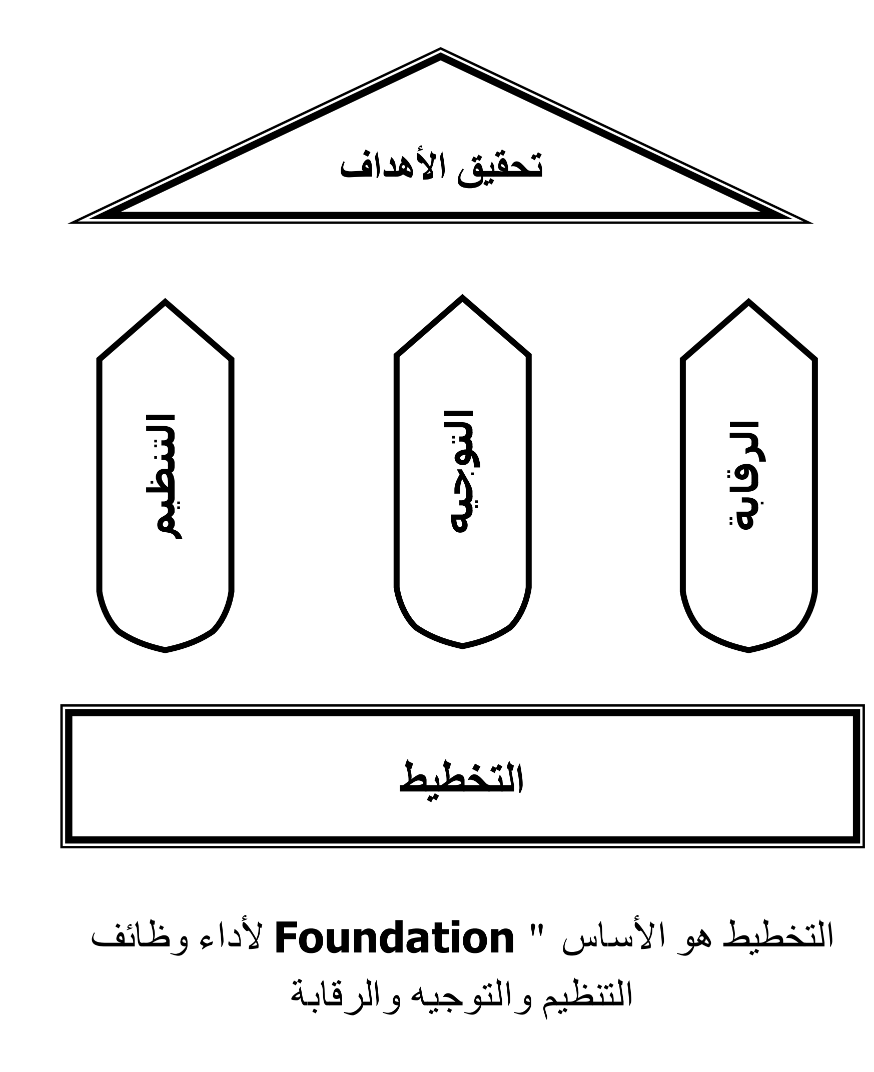
الفصــل الخـامــس

مـــبادئ التخـــطيط

Principles of planning

مبادئ التخطيط
Principles of planning

تعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للمدير ، The First Function حيث تمثل النتائج التي تحققها الأساس The Set Up الذي بناء عليه يمكن للمدير البدء في وظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة . ولا نقصد بذلك أنها أهم الوظائف حيث أن **جميع وظائف المدير هامة** وعدم إتقان أي وظيفة من الوظائف الأربعة (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة) يؤدي إلى انخفاض كفاءة أداء المدير ولكن نقصد هنا أن **إتقان وظيفة التخطيط يعطى الإرشاد والتوجيه الكامل لبدء ممارسة الوظائف الأخرى للمدير** ، التخطيط معناه التفكير في الحوادث قبل أن تحدث وإعداد العدة لها والترتيبات اللازمة ، فكر قليلاً في قائد السيارة الذي يرغب في السفر إلى الإسكندرية ، إذا لم يفكر في المسافة وحالة الجو والطريق ودرجة ازدحام الطريق ومقدار الوقود الذي تحتاجه السيارة ومقدار الوقود الذي يوجد حالياً في السيارة فإن النتيجة أنه قد لا يصل مطلقا إلي الإسكندرية . **التخطيط إذن له نظرة مستقبلية يعتمد على بناء رؤية مستقبلية (Vision) عن الظروف** وذلك لتحديد ماذا يجب عمله What وأيضا كيف يمكن الوصول للهدف How . ممارسة التخطيط تحقق الاستثمار الكامل للموارد وتجنب التأخير في الإنجاز كما يتضح من سرد **فوائد التخطيط** فيما يلي :



التخطيط هو الأساس " **Foundation** لأداء وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة

فوائد التخطيط

1- يساعد التخطيط على **التنبؤ بالمشكلات** التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها حتى لا تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن هذه الحلول في حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط ، **فمثلاً** إذا بدأ تشغيل الآلة بدون التخطيط ، بدون التفكير في المشكلات التي قد تصادف تشغيل الآلة ، فقد يحدث أن تتعطل الآلة بسبب الحاجة إلى قطع غيار فيتوقف التنفيذ إلي أن يقوم قسم المشتريات بالحصول على قطع الغيار اللازمة ، وقد ينقضي وقت طويل إلي أن يتم الحصول فيه على قطع الغيار مما يؤدي إلي تعطيل الآلة وعدم الوفاء باحتياجات العملاء فضلاً عن الاستخدام الفعال للمال المستثمر في الآلة .

2- يساعد التخطيط على **تحديد الأهداف والمهام** اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف ، ومن المعروف أن تحديد الأهداف بدقة وبناء على دراسة متأنية للظروف والإمكانيات المتاحة للمنشأة فتصبح الأهداف ، **أهدافاً واقعية** Realistic يمكن تحقيقها ، أما إذا تم تحديد الأهداف بدون تخطيط وبالتالي بدون دراسة للظروف الخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة والإمكانيات المتاحة للمنشأة فإن الأهداف ستكون غير واقعية وبالتالي يصعب تحقيقها حيث أن الهدف المحدد تحديداً دقيقاً هو هدف نصف محقق .

An objective well Specified is half achieved

3- يساعد التخطيط على تحديد المهام والأعمال الواجب القيام بها ليحقق الأهداف ، ولما كانت هناك بدائل Alternatives عديدة دائما لتحقيق الأهداف ، فإن التخطيط – كما سنرى – **يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل** ، وهذا معناه الاستثمار الأمثل للجهود وضمان عدم القيام بأي أعمال دون وجود ارتباط مباشر لها بالأهداف وبدون التحقق من أن هذه الطرق هي الطرق المثلى وأنه تم دراسة جميع السبل الممكنة لتحقيق الهدف وتم اختيار البديل الأمثل .

4- **يحدد التخطيط لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه** ؟ ماذا تتوقع الإدارة منه ؟ ما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها ؟ وبالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بأعمال كما يراها أو كما يدركها Perceive ، وبالتالي يصبح تدخل العنصر البشري Human element في الأداء أقل مما يمكن خصوصاً إذا كان هذا التدخل غير ضروري .

5- يؤدي التخطيط إلى **توضيح الأمور بين الرئيس والمرءوس** ، حيث يعرف المرءوس توقعات رئيسه Expectation بدون التخطيط ، لا يعرف المرءوس توقعات رئيسه الحالي وبالتالي يبذل مجهوداً كبيراً لمحاولة اكتشاف هذه التوقعات وقد يدرك هذه التوقعات بشكل خاطئ من خلال تصرفات الرئيس وأفعاله وأقواله ، فوجود

التخطيط يقلل من اللبس والغموض في العلاقة بين الرئيس والمرءوس .

6- يحقق التخطيط **التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة** وكذلك التنسيق بين **الأقسام** على نفس المستوى الإداري ، عندما **تضع الإدارة العليا خططها** فإن ذلك يعتبر **مرشدا للإدارة الوسطى** تعتبر **مرشداً** للجداول والإجراءات التي تضعها **الإدارة المباشرة** ومن هنا يتم التنسيق بين الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة .

7- يساعد التخطيط على **تدبير الموارد والإمكانيات** سواء كانت **البشرية أو المادية** قبل بدء التنسيق مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد .

8- يضع التخطيط **الأساس set Up الذي بناء عليه يمكن القيام بوظيفة التنظيم** ، ممارسة وظيفة التوجيه (**مثلاً الاتصالات** ، فمثلا ماذا سيشرحه المدير للأفراد إذا لم يكن قد قام بوظيفة التخطيط وتحديد ما هو مطلوب منهم مقدماً) **وهل يمكن** ممارسة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط مسبق ؟ على أي أساس يتم مقارنة الإنجاز الفعلي إذا لم يكن هناك تخطيط ؟

9- يساعد التخطيط على **بقاء المنظمة Survive ونموها** واستمرارها ، لما كان التخطيط يركز على المستقبل والتنبؤ بالظروف المستقبلية فإنه يمكن عمل تغييرات في المنظمة

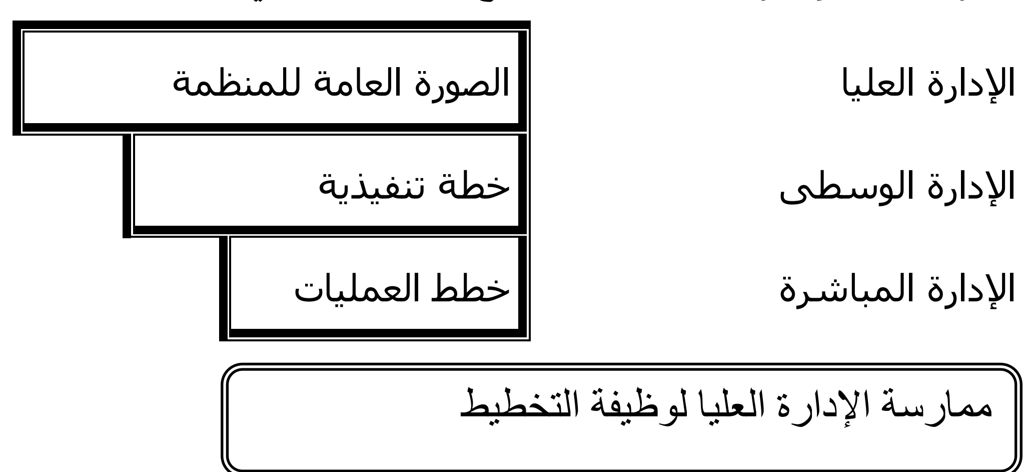
مما يمكنها أن تتمشى مع الظروف المستقبلية وبالتالي تضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمة ، **فمثلاً** قد يتنبأ التخطيط بانخفاض الطلب على منتج معين وتحويله إلي منتجات أخرى ، فهنا تستفيد من هذه المعلومات أقسام الإنتاج التي تقوم **بإدخال تطوير** في المنتج مما يضمن استمرار الطلب على منتجات المنظمة ، **بدون التخطيط لا توجد تنبؤات مستقبلية** ، لا يوجد معلومات ، تستمر المنظمة في إنتاج منتجات لا تلاقي طلباً عليها وعندما تكتشف ذلك يكون الأمر متأخراً جداً Too Late ويكون المنافسون قد سبقوها في هذا المضمار وبالتالي لا تستطيع أن تؤدي شيئاً وقد تخرج من السوق .

من الذي يمارس وظيفة التخطيط

سبق أن أوضحنا أن **جميع المديرين يقومون بمزاولة وظيفة التخطيط** سواء كان هؤلاء المديرون على مستوى **الإدارة العليا** أو مستوى **الإدارة الوسطى** أو مستوى **الإدارة المباشرة** ، **ولكن هناك اختلافاً في الممارسة أو التعامل مع وظيفة التخطيط** .. حيث أن :

تركز **الإدارة العليا** على تحديد الأهداف العامة والصورة العامة للمنظمة ، تختص **الإدارة الوسطى** بإعداد الخطط التنفيذية في مجالات عمل المنظمة ، بينما تتولى **الإدارة**

المباشرة إعداد خطط العمليات Operations في مجالات عمل أكثر تخصصاً وأكثر تحديداً .. كما يتضح من الشكل التالي :



ممارسة الإدارة العليا لوظيفة التخطيط

تحدد الإدارة العليا رسالة المنظمة Mission والمقصود برسالة المنظمة مجموعة من الجمل والعبارات Statements التي تبين أسباب وجودها Why it exists **فمثلاً : رسالة شركة فولكس فاجن للسيارات** في ألمانيا في الستينيات كان " سيارة صغيرة لكل عائلة ألمانية" . **رسالة شركة ماكدونالدز** عندما فتحت فروعاً لها في ألمانيا الغربية كانت " تعليم الألمان نظام وجبات الأكل السريعة " بعد تحديد الرسالة تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة ، **ماذا تحقق المنظمة What to do ?** ومن **أمثلة هذه الأهداف** " تحقيق عائد على الاستثمار بمقدار 10% " توفير الخدمة الطبية لكل من يحتاجها " في حالة المستشفى و " تحقيق أمن وأمان المواطنين " في حالة وزارة الداخلية .

تختص الإدارة العليا بعد تحديد رسالة المنظمة وأهدافها العامة بتحديد سياسات المنظمة ، **والسياسات** هي الخطوط العامة التي ترشد الأقسام المختلفة عند تعاملهم مع المشكلات وعند اتخاذهم قرارات معينة Broad guidelines when dealing with decisions ومن **أمثلة السياسات العامة** قد تكون :

- عدم الحصول على قروض من البنوك .
- عدم منح خصومات للعملاء .
- عدم تعيين عمالة أجنبية .

ممارسة الإدارة الوسطى لوظيفة التخطيط :

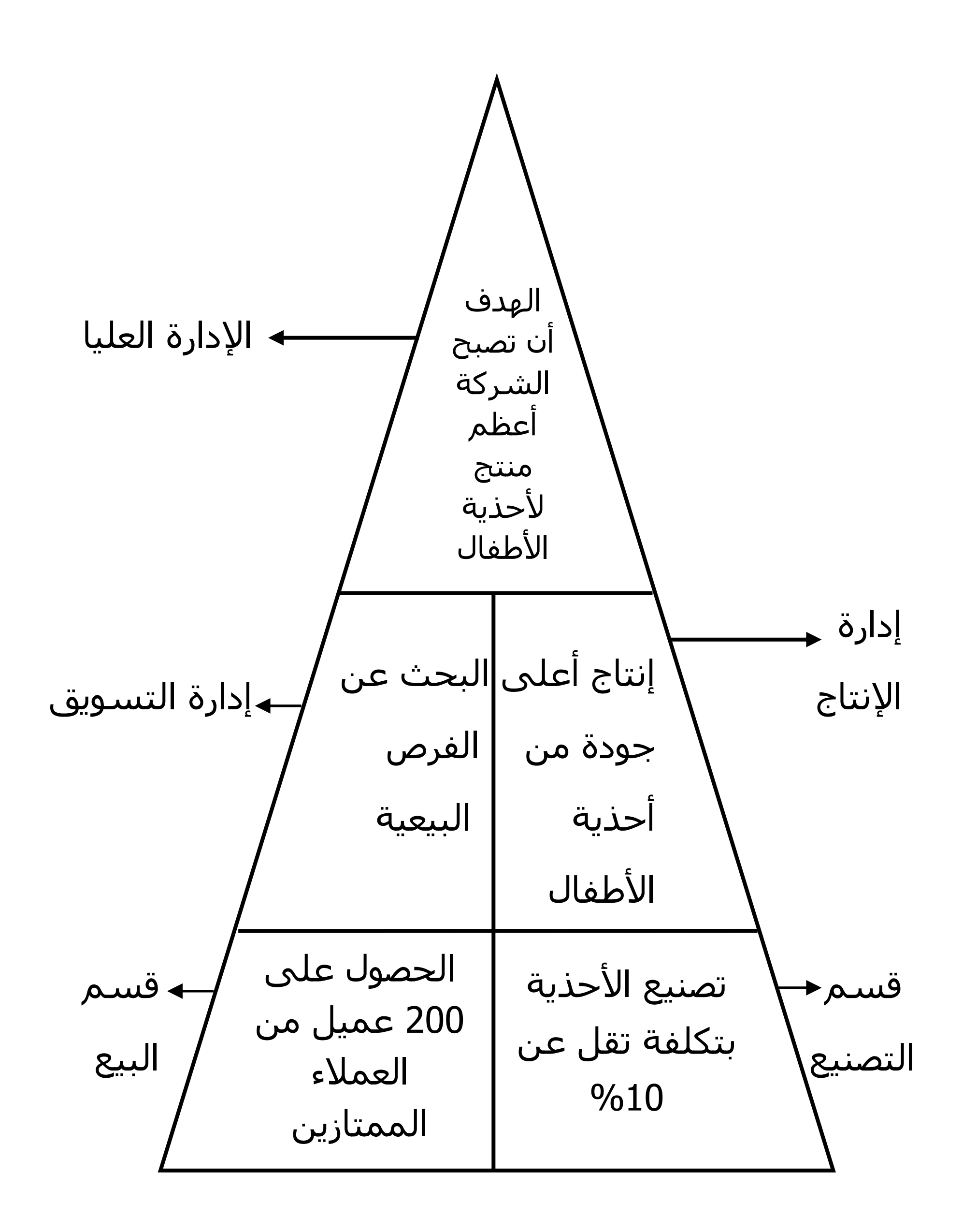
تقوم الإدارة الوسطى **بتحويل الأهداف العامة المحددة بواسطة الإدارة العليا إلي أهداف محددة للأقسام التي يشرفون عليها** وبالتالي فإن الإدارة الوسطى تهتم بتحديد أين Where ومتى When في المجالات الوظيفية المختلفة **مثل** الإنتاج والتسويق والتمويل .

ممارسة الإدارة المباشرة لوظيفة التخطيط :

تقوم الإدارة المباشرة في ضوء الخطط التنفيذية المحددة بواسطة الإدارة الوسطى **بإعداد الجداول والإجراءات اللازمة لوضع الخطط التنفيذية موضع التنفيذ** فهنا تهتم الإدارة المباشرة بكيف How وبالوقت الحاضر Immediate time .

الإدارة العليا	ماذا What
الإدارة الوسطى	أين ومتى Where / When
الإدارة المباشرة	كيف How

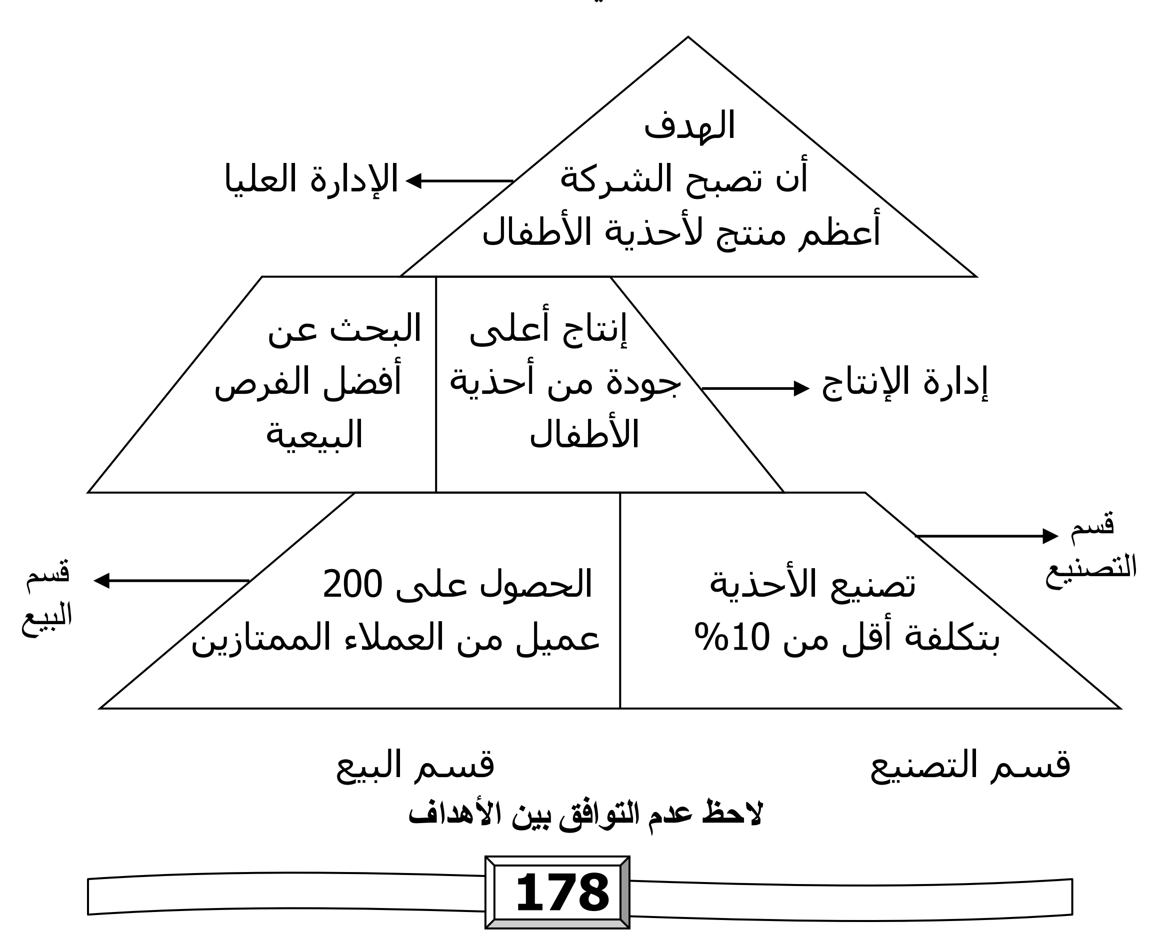
ومن الطبيعي أن يكون **هناك تكامل وتوافق وانسجام في ممارسة وظيفة التخطيط بواسطة المستويات الإدارية المختلفة** حيث يجب أن تحقق خطط الإدارة الوسطى خطط الإدارة العليا وتتكامل معها وكذلك يجب وضع خطط الإدارة المباشرة في ضوء الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى ، **كما يتضح من الشكل التالي :**



التوافق والتكامل بين التخطيط على المستويات الإدارية المختلفة

يتضح من الشكل السابق أن **كل مستوى إداري قام بإعداد خطته في ضوء المستوى الإداري الذي يعلوه** ، **مما يؤدي إلي تحقيق التناسق والتكامل وعدم التعارض** ، ومن هنا فإن تنفيذ خطة كل مستوى معناه تحقيق أهداف المستوى الذي يعلوه .

ولكن إذا لم يقم المدير في مستوى الإدارة الوسطى بتحديد خطته في ضوء أهداف المستوى الإداري الذي يعلوه فإن ذلك لن يضمن تحقيق أهداف المنظمة ويحدث ما يسمى **التعارض في الأهداف** وفي الخطط على المستويات الإدارية المختلفة كما يبدو من الشكل التالي :



لاحظ عدم التوافق بين الأهداف

ولكي يتحقق التكامل وتفادي حدوث عدم التوافق فإن نظام التخطيط على المستويات الإدارية يأخذ الإتجاه الآتي :

1/1 – تقوم الإدارة العليا بتحديد الرسالة والأهداف العامة للمنشأة

1/2 – تحصل الإدارة الوسطى على رسالة وأهداف المنشأة كما حددتها الإدارة العليا .

2/2 – تقوم الإدارة الوسطى بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف .

1/3 – تقوم الإدارة العليا بمراجعة اعتماد الخطط المعدة بواسطة الإدارة الوسطى .

1/4 – تقوم الإدارة الوسطى بتحديد الخطط التفصيلية التنفيذية لتنفيذ الخطط المعتمدة من الإدارة العليا .

1/5 – تحصل الإدارة المباشرة على الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى .

2/5 – تقوم الإدارة المباشرة بإعداد البدائل المختلفة لكيفية تنفيذ خطط الإدارة الوسطى وتقديم التوصيات بشأنها للإدارة الوسطى .

1/6 – تختار الإدارة الوسطى أفضل البدائل المحددة بواسطة الإدارة المباشرة وترفعها للإدارة العليا للاعتماد .

1/7 – توافق أو لا توافق الإدارة على التوصيات المتعلقة بكيفية التنفيذ .. **ويمكن تصوير ذلك في الجدول الآتي :**

الإدارة العليا	1/1- تحديد رسالة وأهداف المنشأة	1/3- مراجعة واعتماد الخطط المعدة بواسطة الإدارة الوسطى	1/7- توافق أو لا توافق الإدارة العليا على التوصيات
الإدارة الوسطى	1/2- الحصول على الأهداف المحددة بواسطة الإدارة العليا . 2/2- إعداد الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف	1/4- تحديد الخطط التنفيذية لتنفيذ الخطط المعتمدة من الإدارة العليا	1/6- تختار الإدارة الوسطى أفضل البدائل المحددة بواسطة الإدارة المباشرة ورفعها للإدارة العليا
الإدارة المباشرة		1/5- الحصول على الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى 2/5- إعداد البدائل الخاصة بكيفية التنفيذ وتقديم التوصيات	

السياسة ، الإجراء ، البرنامج ، القواعد :

نتيجة لنظام التخطيط Planning system يمكن تحديد السياسات والإجراءات والبرامج والقواعد .

السياسة

هي عبارة عن **مرشد عام للتصرف أو للتنفيذ** وقد تكون السياسة على مستوى الدولة **فمثلاً** اتجهت الدول العربية إلي سياسات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية ويطلق عليها **سياسة (التمصير)** في **ج . م . ع** ، وسياسة (السعودة) في المملكة العربية السعودية ، سياسة (التعمين) في سلطنة عمان ، سياسة (التكويت) في دولة الكويت .

وقد تكون السياسة **عامة** أو قد تكون على مستوى المنظمة ككل فتعد سياسة عامة أو قد تكون على مستوى **قسم معين** فهناك سياسات التسويق ، سياسات الإنتاج ، سياسات الأفراد ، سياسات التمويل وهكذا ويلاحظ أن السياسة لا تحدد ماذا يؤدي ؟ What أو كيف How ؟

الإجراء

هو عبارة عن **الخطوات اللازمة لأداء مهمة معينة Step by step** **فمثلاً** هناك إجراءات استخراج رخصة القيادة من مصلحة المرور ، هناك إجراءات علاج مواطن على نفقة الدولة في الخارج ، هناك إجراءات صرف شيك من البنك ، هناك إجراءات تعيين موظف وهكذا ....

مثال : إجراءات صرف نفقات إنتاج

- ✪ ملء الاستمارة المخصصة لهذا الغرض .
- ✪ إرفاق الإيصالات بالاستمارة .
- ✪ توقيع الرئيس المباشر على الاستمارة والإيصالات .
- ✪ تقديم الاستمارة لقسم الحسابات .
- ✪ مراجعة الاستمارة بواسطة قسم الحسابات .
- ✪ اعتماد رئيس الحسابات .
- ✪ إعداد الشيك .
- ✪ إرسال الشيك لمن يستحقه .
- ✪ التوقيع باستلام الشيك .

البرنامج

يحدد البرنامج الأعمال التي سيتم تنفيذها What ، من سيقوم بتنفيذ كل عملية Who ، أين يتم التنفيذ Where متى يتم التنفيذ When ، كيف سيتم التنفيذ How .

القاعدة

تحدد القاعدة **ماذا يجب القيام به وماذا يجب الامتناع عن تأديته Do & Do Not** وبالتالي تحدد القاعدة نوع السلوك أو التصرف المقبول Accepted وذلك غير المقبول Unaccepted ومن **أمثلة القواعد :**

✪ ممنوع التدخين .
✪ ممنوع استخدام التليفون للأغراض الشخصية .
✪ الحضور بالملابس الكاملة .
✪ ارتداء الزي المدرسي .

وفيما يلي نوضح **مزايا توافر سياسات وبرامج وإجراءات وقواعد لدى المنظمة :**

السياسة	البرنامج	الإجراءات	القواعد
- تحقق النمطية في السلوك في الأقسام المتباعدة . - توفير الوقت اللازم لاتخذا القرارات لوجود مرشد عام في شكل سياسة - تحديد الإطار والأسلوب العام للتصرف والتنفيذ - تمثل قيودا على حرية وتصرفات الإدارة - تحقق الفاعلية للمدير حيث تساعده على وضع خطط جيدة	- يقدم خطة للعمليات شاملة جميع الأبعاد - تحديد الأفراد وواجباتهم . - تحقيق التنسيق في أداء مهمة معينة تحتاج إلي خبرات متنوعة	- تبين تفاصيل الأداء الواجب المرور به لتحقيق الهدف - تحقيق التنميط في أداء المهام في الأقسام المختلفة . - توفير وقت الأداء - تساعد على تدريب الفرد على الأداء - تساعد على تأمين العمليات - تحقق الفاعلية والكفاءة على التنفيذ	- تحقق الأمان والسلامة في العمل . - تشجع السلوك المقبول - تحقيق الأمن - تضع معايير للتقييم . - توفير الوقت في التنفيذ - تحقيق الانضباط

ولكي تحقق السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد والمزايا والفوائد المذكورة في الجدول السابق **فهناك عدة شروط يجب توافرها لكي يمكن تحقيق هذه المزايا** .. كما **تظهر في الجدول الآتي :**

السياسة	البرنامج	الإجراءات	القواعد
- أن تكون مكتوبة – شرحها لمن يطبقها - أن تكون مرنة - أن تكون متسقة مع أهداف المنشأة - تساند رسالة المنشأة - يعاد النظر فيها من فترة لأخرى .	- أن يكون مكتوب في شكل نموذج Format - أن يحدد ماذا ؟ من ؟ أين ؟ متى ؟ كيف ؟ - له هدف واضح وزمن محدد - شرحه لمن سيقوم بالاشتراك في تنفيذه	- أن تكون مكتوبة . - أن تكون مفصلة . - تراجع باستمرار - توصيلها وشرحها لمن سينفذها	- أن تكون مكتوبة . - توصيلها وشرحها لمن سيطبقها . - مراجعتها بشكل دوري - يكون لها أهداف واضحة .

مراحل التخطيط

يمكن حصر مراحل التخطيط في المراحل الستة الآتية :

1 تحديد الأهداف

من الطبيعي أن تكون أول مرحلة في التخطيط هي تحديد الأهداف حيث أن الأهداف هي التي تتوجه إليها الجهود وتخصص لها الموارد .

يتم استنباط أهداف Objectives المنظمة من أغراضها In purposes وكذلك من رسالتها Its mission كما أوضحنا فيما سبق . وطبيعي أن تختلف أهداف المنظمة كما أن أهداف نفس المنظمة قد تختلف حسب الظروف الاقتصادية السائدة . ففي أوقات **الرخاء الاقتصادي** يكون الهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق **النمو** . أما في أوقات **الركود والكساد** فتصبح أهداف المنظمة هي **تحقيق البقاء** Survive . أيضاً تختلف أهداف المنظمة باختلاف اتجاهات وفلسفة طبقة المديرين . فهناك بعض المديرين الذين لديهم درجة عالية من المخاطرة . هؤلاء المديرون يرغبون في تحقيق مركز القيادة Leadership في السوق . بينما في حالة المديرين الذين ليست لديهم القدرة على تحمل المخاطرة فإنهم يفضلون أن يكونوا في مركز التبعية في السوق Followers .

2 مجالات الأهداف

هناك على الأقل **ثمانية مجالات للأهداف** :

1- أهداف تسويقية .

2- أهداف التطوير والتجديد .

3- أهداف إنتاجية .

4- أهداف تمويلية .

5- أهداف تتعلق بالربحية .

6- أهداف تتعلق بأداء المديرين .

7- أهداف تتعلق بأداء العمال واتجاهاتهم .

8- أهداف تتعلق بالمسئوليات الاجتماعية للمنظمة .

وفيما يلي تفصيل بعض هذه الأهداف :



وهي تشمل :

1- نسبة الربح للمبيعات .

2- نسبة الربح إلي إجمالي الأصول .

3- نسبة الربح إلي قيمة رأس المال .

أهداف التسويق

1- الحصة السوقية .

2- حجم المبيعات .

3- عدد المنتجات الجديدة .

أهداف الإنتاجية

1- نسبة المخرجات إلي المدخلات .

2- نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات .

3- نسبة القيمة المضافة إلي صافي الربح .

الأهداف المالية

1- نسبة التداول .

2- معدل دوران رأس المال .

3- نسبة السيولة السريعة .

4- نسبة الديون إلي حقوق الملكية ز

5- معدل دوران أوراق القبض .

6- معدل دوران المخزون السلعي .

ويمكن النظر إلي الأهداف حسب المستوى الإداري الذي يقوم بتحديدها فيما يلي أمثلة لذلك .

المستوى الإداري	الأهداف
الإدارة العليا	تحقيق 10% عائد على الاستثمار ، تقديم أعلى خدمة طبية للمجتمع
الإدارة الوسطى	إنتاج أعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة
الإدارة المباشرة	تقليل معدل دوران العمل بمقدار 10%

وقد يكون للمنظمة أكثر من هدف في نفس الوقت ، لذا يتطلب **ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية Priority** ، كذلك قد يكون هناك تعارض بين الأهداف لذا يجب على الإدارة أن تقوم **باختيار الأهداف الأكثر ملاءمة للظروف** والإمكانيات الداخلية للمنظمة وهنا **أمثلة لهذه الأهداف المتعارضة :**

1- تحقيق أرباح في الأجل القصير أو تحقيق معدلات نمو في الأجل الطويل .

2- تحقيق هامش ربح مرتفع أو تحقيق مركز تنافسي قوي .

3- التوسع في المبيعات أو التركيز على تنمية السوق .

4- التغلغل في الأسواق الحالية أو تنمية وفتح أسواق جديدة .

5- تحقيق معدلات نمو في ميادين الأعمال الحالية أو تحقيق معدلات نمو في ميادين أعمال جديدة .

6- تحقيق أرباح مرتفعة أو تحقيق أهداف اجتماعية .

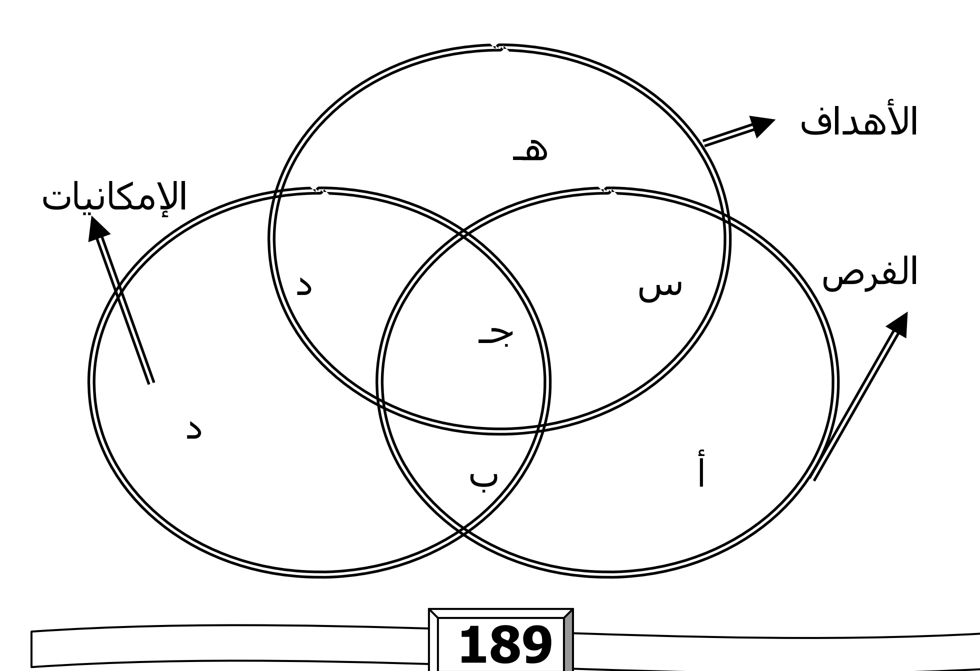
7- النمو أو تحقيق الاستقرار .

8- العمل في ميادين أعمال ذات مخاطرة عالية أو العمل في ميادين أعمال لا توجد فيها أية مخاطرة .

وأخيرا يجب أن يتوافر في الهدف بعض الشروط ليكون مفيداً للتخطيط والرقابة .

1- أن يكون الهدف واقعياً Realistic أي يكون نابعاً من إمكانيات وظروف المنظمة .

2- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق حيث أنه ليس من المفيد تحديد أهداف مغالى فيها ولا يوجد لدى المنشأة الإمكانيات المطلوبة لتحقيقه أو أن الهدف ليس له أهمية أو لا تقابله فرصة في السوق .



ويمكن تمثيل ذلك بثلاث دوائر ، **الدائرة الأولى** تمثل الفرص المتاحة في السوق (هناك طلب على سلع وخدمات) وتمثل **الدائرة الثانية** الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدى المنظمة وتمثل **الدائرة الثالثة** الأهداف الخاصة بالمنظمة ، نجد أنه لدينا **7 مناطق كما يلي :**

	فرص ولكن ليس لدى المنظمة الإمكانيات لاستغلال هذه الفرص وكذلك لا تدخل ضمن أهدافها .
ب	**فرص** ، وتوافر الإمكانيات ولكن لا تعد من أهداف المنظمة
جـ	**فرص** وإمكانيات وكذلك تعد من إمكانيات المنظمة
د	إمكانيات وأهداف للمنشأة ولكن لا توجد فرصة في السوق
هـ	أهداف للمنشأة ولكن ليس لديها إمكانيات ولا يقابلها فرص في السوق .
و	إمكانيات للمنشأة ولكن لا توجد فرصة في السوق ولا تدخل ضمن أهداف المنشأة .
س	فرصة وكذلك تدخل ضمن أهداف المنشأة ولكن ليس لدى المنظمة الإمكانيات .

وبالتالي فإن **الأهداف** التي يجب أن **تركز عليها المنظمة** هي تلك التي **تقع** في **المنطقة** (**جـ**) .

✪ يجب أن يكون الهدف **محدداً .**

✪ يجب ألا يتم استخدام الشعارات أو الألفاظ التي ليس لها معنى إلي في الخيال . **مثلا** (تحقيق إنتاجية مرتفعة) تحسين سمعة المنشأة لدى الغير **بل يجب** التعبير عن الهدف كلما أمكن في **شكل كمي** ، "تحقيق إنتاجية تفوق بمقدار 10% عن العام الماضي " وكلما كان الهدف محدد وكميا كلما كان له معنى واحد ومحدد لدى الأقسام المختلفة ويمكن بذلك التغلب على مشكلة إدراك الغير للهدف بطرق مختلفة ومتباينة .

✪ أن تكون أهداف المنظمة **متكاملة** وكل منها يؤدي إلي تحقيق الآخر **وليست متعارضة** .

2 تحليل وتقييم الظروف البيئية

تتضمن هذه المرحلة **تحليل الظروف البيئية الخارجية** سواء كانت (الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، القانونية ، الفنية ، الثقافية ، .... الخ) وتحديد الظروف التي تؤثر في تحقيق الأهداف بالسلب وتلك التي تؤثر بالإيجاب ، يتم تحديد في هذه المرحلة **الفرص Opportunity** التي يكمن استخلاصها من الظروف البيئية وأيضاً تحديد **التهديدات والمعوقات Threats** التي تفرضها الظروف البيئية سواء كانت المحلية ، القومية ، الدولية.

بعد ذلك يتم **تحليل ظروف المنظمة الداخلية** متمثلة في إمكانيات وسياسات وقدرات في مجال **الإنتاج** ، **التسويق** ، **التمويل** ، **الأفراد** .... الخ ومن هذا التحليل يمكن تحديد عناصر **القوة Elements of strength** وكذلك **عناصر الضعف Elements of weakness .. كما يلي :**

بيئة المنظمة الخارجية	إمكانيات المنظمة الداخلية
فرص	نقط قوة
تهديدات	نقط ضعف

ثم تبدأ الإدارة في تحديد الاستراتيجية التي تمكن من **الاستفادة** من **الفرص البيئية Exploit opportunities** وكذلك **التغلب** على **التهديدات البيئية Avoid threats .**



والمقصود بذلك تحديد **الطرق Ways الممكن اتباعها** لتحقيق الأهداف **وكلما كان لدى الإدارة عدد كبير من البدائل كلما دل ذلك على جودة التخطيط وجودة التفكير الخلاق Creative thinking** لدى المدير ، وتعد مرحلة حصر البدائل من الأهمية بمكان حيث عدم أدائها بشكل جيد قد يؤدي إلي تجاهل

بعض البدائل – التي لم يتم حصرها – ويثبت أن هذه كانت هي أفضل البدائل .

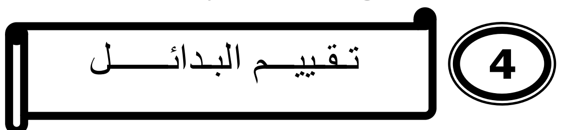
وتعتمد هذه المرحلة على أن **تحقيق الهدف** يمكن أن **يتم بعدة طرق** ، **فمثلاً** إذا كانت المنظمة تهدف أن يكون لديها أكفأ المعدات فهذا يتحقق عن طريق :

3- شراء أكفأ آلات في السوق .

4- تأجير أكفأ آلات في السوق .

5- الشراء التأجيري للآلات .

كل من هذه الطرق تحقق الهدف . . **ولكن** المطلوب هو تحديد أفضل هذه الطرق ؟



4 تقييم البدائل

لتحديد أفضل الطرق يتطلب الأمر **تحديد المزايا والعيوب لكل بديل ، المنافع والتكاليف لكل بديل** ، ويتطلب الأمر تحديد مجموعة **العوامل** التي **بناء عليها** يتم **تقييم البدائل Criteria** في شكل عوامل **مالية** ، عوامل خاصة **بالقوة العاملة** ، عوامل خاصة **بالمسئولية الاجتماعية** للمنظمة وهكذا .



5 اختيار البديل الأمثل

حيث يتم اختيار البديل الذي يحمل المنظمة أقل أعباء ، تكاليف ومشكلات ويحقق أعلى وفورات ممكنة ، وفي حالة عدم

وجود بديل أمثل يمكن عمل توليفة combination من عدة بدائل لاستنباط البديل الأمثل .

6 تقييم النتائج والتعديل

بعد أن يتاح تطبيق البديل الأمثل فإنه يتم جمع بيانات عن مدى تحقيق هذا البديل للأهداف المحددة وعما إذا كان الأمر يتطلب **إجراء بعض التعديلات** فيه حتى يمكن التغلب على المشكلات التي صاحبت تطبيق هذا البديل .

أسئلة للمراجعة

1- تعتبر وظيفة التخطيط أول وأهم وظائف المدير (الإدارة) **(√ أو ×)**

....

....

2- التخطيط هو الأساس لأداء باقي الوظائف الإدارية . **(√ أو ×)**

....

....

3- يحقق التخطيط العديد من الفوائد ولذلك فهو يمارس من خلال جميع المستويات الإدارية . **(√ أو ×)**

....

....

4- تتماثل ممارسة وظيفة التخطيط في كل المستويات الإدارية . **(√ أو ×)**

....

....

5- ليس من الضروري حدوث تكامل وتوافق في ممارسة وظيفة التخطيط بواسطة المستويات الإدارية المختلفة . **(√ أو ×)**

....

6- ما هي الأدوار تقوم به المستويات الإدارية المختلفة لتفادي حدوث عدم التوافق في التخطيط .

....

....

7- تبدأ الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة ولا يشترط أن توافق أو لا توافق على توصيات الإدارة المباشرة . **(√ أو ×)**

....

....

8- وضح الفرق بين السياسة والإجراء والبرنامج والقاعدة .

....

....

9- تكلم عن المزايا والشروط الواجب توافرها في كلاً السياسات والإجراءات والبرامج والقواعد ؟

....

....

10- تكلم عن مراحل التخطيط ؟

....

....

11- أذكر مجالات الأهداف مع ذكر الشروط الواجب توافرها فيها ؟

....

12- بالرغم من أن تحليل وتقييم الظروف والإمكانيات أولى مراحل التخطيط إلا أنه ليس ضرورياً . **(√ أو ×)**

....

....

الفصل السادس

مــبادئ التنظــيم

Principles of organizing

مبادئ التنظيم
Principles of organizing

نود في البداية أن نحدد ما **المقصود بكلمة تنظيم** . يمكن النظر لكلمة تنظيم من منظور واسع **(كإسم) NOUN** يطلق علي **مجموعة من الأفراد تهدف إلي تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك** ، وهذا ما أسميناه فيما سبق بالمنظمة ، وكذلك يمكن أن ننظر إلي كملة تنظيم من منظور محدود **(كفعل) VERB** وتطلق هذه الكلمة على وظيفة من وظائف الإدارة أي أن كلمة تنظيم قد **تعني المنظمة التي تمارس فيها الإدارة An organisation** أو أنها تعني وظيفة من وظائف الإدارة organising ، يتم ممارستها داخل منظمة معينة .

تناولنا في الفصول السابقة دراسة المنظمة ولماذا وما هي أنواع المنظمات وخصائصها **ونقتصر في هذا الفصل على دارسة التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة .**

تهدف وظيفة التنظيم إلى تنسيق الجهود من خلال **إعداد وتصميم هيكل أو إطار Structure من العلاقات الوظيفية والرئاسية Task and Authority Relationships** ، يهدف هذا الإطار إلى تقليل اجتهادات أعضاء التنظيم فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم .

وتمثل قلب عملية التنظيم ثلاثة أبعاد أساسية :

1- **تقسيم** Breakdown الوظيفة الأساسية للمنظمة إلي عدة وظائف .

2- **تجميع** Bringing هذه الوظائف في أقسام أو وحدات .

3- **تفويض** Delegating السلطة للأقسام ، للوحدات .

تتضمن عملية **تقسيم الوظائف** Dividing نطاق ومحتوى كل وظيفة على حدة ، تتضمن عملية **تجميع الوظائف** في أقسام الأسس التي يمكن بناء عليها أن يتم التجميع وكذلك العدد الأمثل للوظائف التي يجب أن يضمها قسم معين ، وأخيراً **تفويض السلطة** يشمل توزيع الحق المخصص Right allocated لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدة .

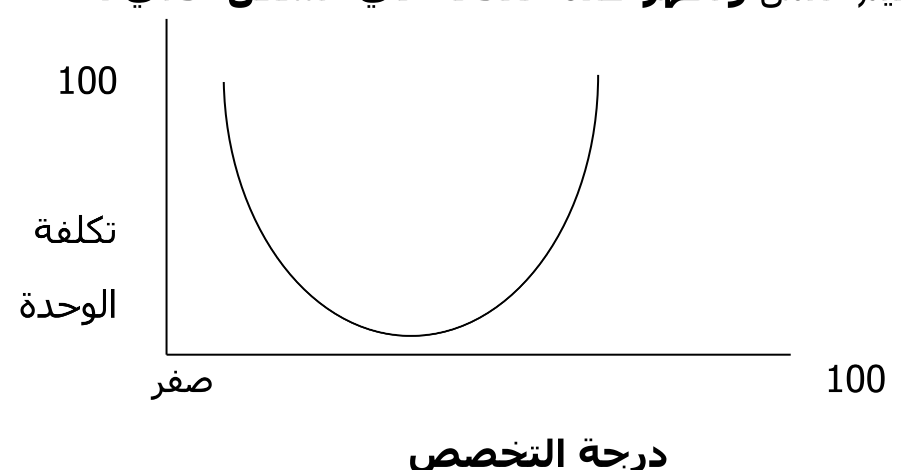
ولما كانت عملية تقسيم الوظائف يمكن أن تتم بعدة طرق **فمثلاً** يمكن أن تكون الوظائف متخصصة جداً أو متخصصة إلي حد ما أو يتوافر فيها الحدود الدنيا للتخصص وكذلك هناك عدة أسس لتجميع الوظائف في أقسام ، وأخيراً يمكن للسلطة أن تكون مركزة في المستويات الإدارية العليا أو قد تكون موزعة بالتساوي في جميع أرجاء المنظمة أي يمكن للمستويات الإدارية الأولى أيضاً أن تتخذ قرارات مستقلة لذلك سوف نجد أن **التنظيمات ستختلف فيما بينها اختلافاً بيناً There is no two organizations alike حسب :**

1- درجة التخصص في تكوين الوظائف .

2- أسس تجميع الوظائف في أقسام أو وحدات .

3- أسلوب توزيع السلطة .

عند تقسيم الوظيفة العامة للمنظمة وبالتالي تكوين الوظائف ، فهنا يأتي معيار هام جداً وهو **درجة التخصص Degree of specialization** وله أيضاً انعكاسات اقتصادية Economic terms ، عندما يتم تقسيم الوظيفة إلي عدة وظائف متخصصة فإن التخصص سوف يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإتقان في الأداء أي **ستزداد الإنتاجية وتتحقق إنتاجية إضافية Additional output نتيجة للتخصص وتقسيم العمل** ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن تقسيم العمل والتخصص سيؤدي إلي زيادة العمالة المطلوبة وكذلك زيادة رأس المال المستثمر في المعدات والآلات حتى يمكن أداء الوظائف المتخصصة العديدة ، ومن هنا فإن التكلفة الإضافية نتيجة تشغيل عمالة أكثر وتكلفة المعدات قد تفوق الإيراد والوفر الإضافي الذي سيتحقق نتيجة التخصص وتقسيم العمل **وتظهر هذه العلاقة في الشكل الآتي :**



درجة التخصص

الشكل يبين أن هناك **حدوداً للاستفادة من التخصص وتقسيم العمل** وهناك **نقطة** بعدها يصبح التخصص وتقسيم العمل **مكلفاً** .

من الشكل السابق يتضح أن تكلفة الوحدة المنتجة **تنخفض** كلما **زادت** درجة التخصص وتقسيم العمل وذلك بسبب أن التخصص يحقق الإتقان وزيادة الإنتاجية ولكن عند حد معين نجد أن **الوضع سينقلب** حيث أن زيادة التخصص وتقسيم العمل سيؤدي إلى زيادة تكلفة الوحدة المنتجة بسبب زيادة العمالة وزيادة رأس المال المستثمر في المعدات نتيجة لتفتيت الوظائف إلى وظائف دقيقة جداً ، بالإضافة إلي أنه من الناحية النفسية يتحول ما يؤديه الفرد إلي حركة واحدة متكررة تؤدي إلي **السقم والملل نتيجة الرتابة** وعدم وجود أي تجديد فيما يؤديه ، كذلك تفتيت الوظيفة إلي دقائقها وإسناد إحدى هذه الدقائق لكل فرد يحتاج إلي **مجهود تنسيقي ضخم Coordination** حتى يمكن إعادة التكامل بين مكونات الوظيفة الواحدة مرة ثانية .

ويمكن **وصف الوظيفة الفردية** من حيث الحركات التي تؤدي للقيام بالوظيفة Movements وهذا ما **ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .. من حيث :**

1- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد الحركات المثلى optimum لأداء وظيفة ما .

2- تقليل الحركات وتبسيطها إلي أقل عدد ممكن من الحركات.

3- استبعاد أي حركات زائدة غير ضرورية ويمكن وصف الوظيفة من زاوية أخرى خاصة بدرجة عمق الوظيفة Job depth ويتعلق **عمق الوظيفة** بمقدار الحرية المتاحة لشاغلها في اختيار طرق الأداء ، أساليب الأداء ، اتخاذ قرارات ... الخ – **فإذا قارنا** عمق وظيفة المدير العام مع عمق وظيفة أحد العمال على خط الإنتاج ، فنجد أن وظيفة المدير العام أكثر عمقاً ، وكذلك قد يختلف عمق الوظيفة بين عدة وظائف على نفس المستوى ، **فمثلاً** عمق وظيفة عام الصيانة أكبر بكثير من عمق وظيفة عامل الإنتاج مع أن كليهما يقعان في نفس المستوى .

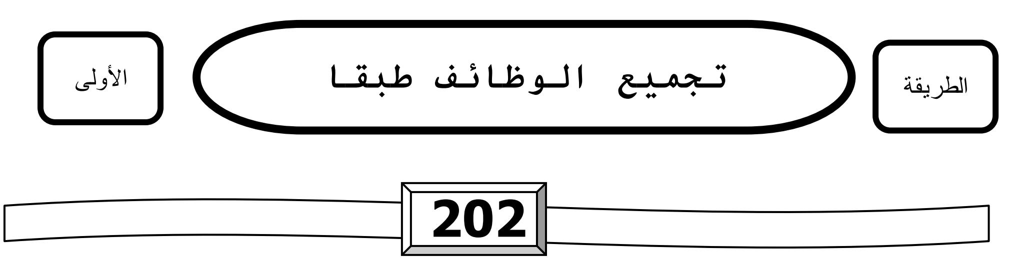
أيضا يمكن **وصف الوظيفة من حيث (مدى الوظيفة) Job range** وهي تشير إلي طول الزمن اللازم لأداء الوظيفة ، وكلما زاد درجة التخصص للوظيفة كلما قل الزمن اللازم لأدائها .

تجميع الوظائف

بعد تقسيم الوظيفة العامة إلي عدة وظائف ، فإن الأمر يتطلب تجميع هذه الوظائف إلي أقسام أو وحدات مرة أخرى ، فنجد أن **هناك طريقتان لتجميع الوظائف :**

الأولى : التجميع طبقاً للمنتج Outputs .

الثانية : طبقاً للعمليات Operations .



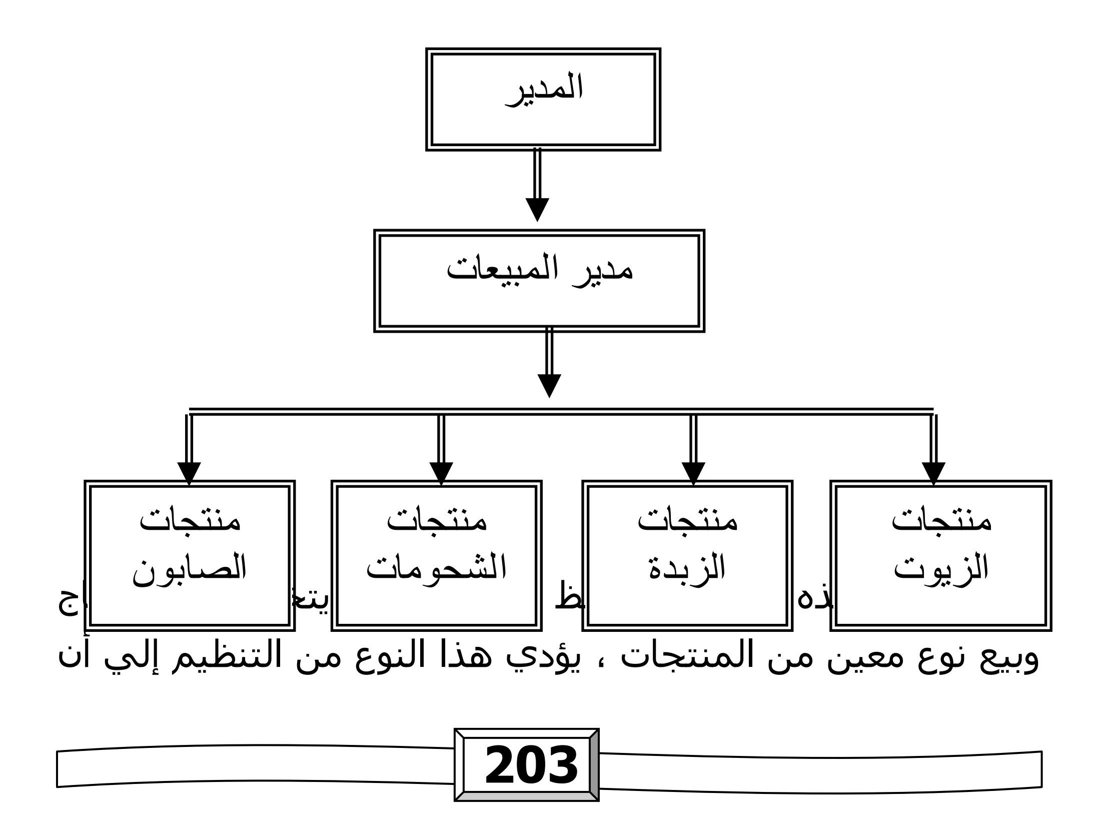
طبـقـا للـتوجـه بالـمنتجات **Outputs orientation هناك ثلاثة طرق شائعة لتجميع الوظائف .**





وطبقاً لذلك يتم تجميع المنتجات والأنشطة والوظائف اللازمة لتصنيع منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي تنتمي لعائلة واحدة أو لخط منتجات واحد ، هذا التجمع يسمح باستخدام الخبرات المتخصصة لإنتاج معين **وفيما يلي الخريطة التنظيمية التي تبين ذلك :**

وفي هذه الخريطة يلاحظ أن كل قسم يتخصص في إنتاج وبيع نوع معين

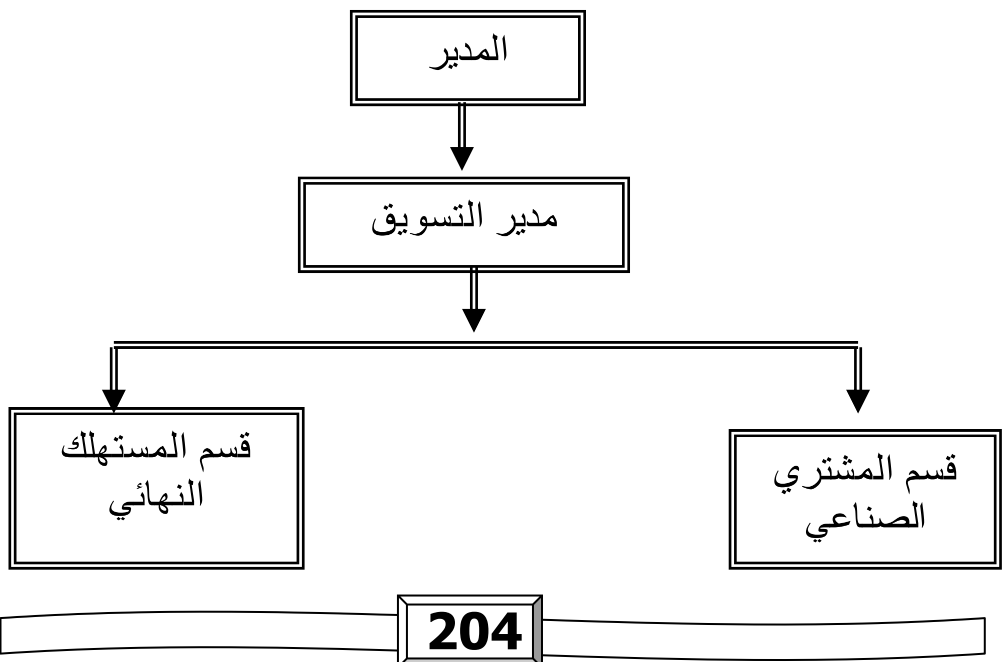


وبيع نوع معين من المنتجات ، يؤدي هذا النوع من التنظيم إلي أن

يتخصص القسم أو الإدارة في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات وبالتالي تتحقق الكفاءة والإتقان من هذا التخصص بالإضافة إلى أن كل منتج من هذه المنتجات قد يحتاج إلي خبرات خاصة في التصنيع ، معدات وآلات خاصة ، وكذلك منافذ خاصة للبيع تختلف عن المنتجات الأخرى مما يبرر إتباع هذا التنظيم .

2 تجميع الوظائف طبقا للعميل Customer departmentalization

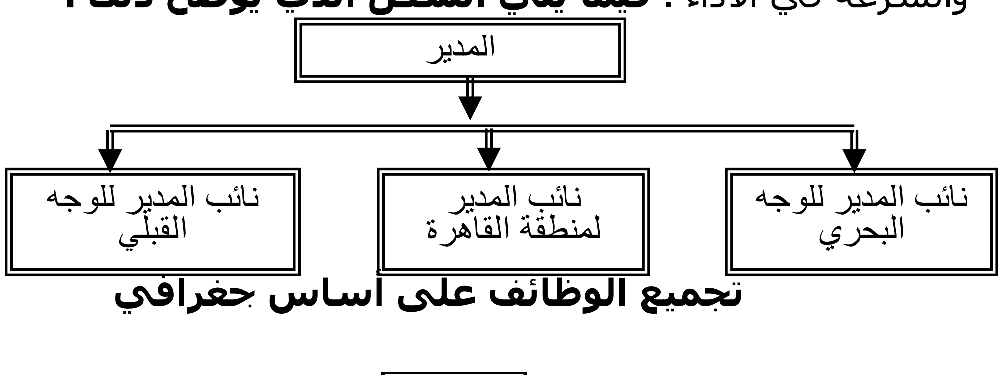
وطبقاً لذلك يتم تجميع الأعمال والأنشطة والوظائف اللازمة لخدمة عميل معين أو مجموعة متجانسة من العملاء **فمثلاً** إذا كانت المنشأة تتعامل مع عدة أنواع من العملاء ولكل نوع معين من العملاء خصائص خاصة متميزة عن الأنواع الأخرى للعملاء وبالتالي يتطلب الأمر أساليب مختلفة للتعامل والبيع وخبرات متخصصة في البيع **حسب نوع العميل فإنه من المفضل استخدام التنظيم على أساس العملاء كما يبدو من الشكل التالي :**



ففي الشكل السابق نجد أن للمنشأة نوعين من العملاء : المستهلك النهائي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لأغراضه الشخصية ، المشتري الصناعي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لإنتاج منتجات أخرى ، المشترى الصناعي له دوافع للشراء وعادات للشراء تختلف عن المستهلك النهائي ، وطبقاً لذلك يجب أن يتم تخصيص قوة عمل بيعية للتعامل مع المشتري الصناعي ، وقوة عمل بيعية أخرى للتعامل مع المستهلك النهائي ، وذلك لاختلاف الأساليب البيعية ، طرق البيع ، شروط البيع ... الخ للتعامل مع المشتري الصناعي عن تلك اللازمة للتعامل مع المستهلك النهائي .

3 تجميع الوظائف جغرافيا Geographical departmentalization

وفقاً لذلك يتم تجميع الأعمال ، والأنشطة ، والوظائف طبقاً للمناطق الجغرافية ، يلائم هذا التجميع المنشأة التي تتعامل مع عدة مناطق جغرافية وكل منطقة جغرافية لها خصائص ومميزات خاصة مما يتطلب توافر فريق العمل الذي يتخصص في أعمال منطقة جغرافية كما أن ذلك يسمح بإعطاء المناطق الجغرافية درجة من الحرية والاستقلال في اتخاذ القرارات مما يحقق المرونة والسرعة في الأداء . **فيما يلي الشكل الذي يوضح ذلك :**



تجميع الوظائف على أساس جغرافي

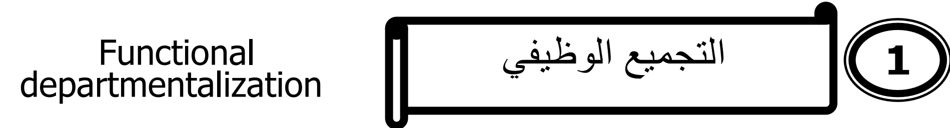
وطبقاً لهذا التجميع فإن كل نائب مدير يكون مسئولاً عن عمليات الإنتاج والتسويق الخاصة بمنطقة جغرافية معينة .



ثانيا تجميع الوظائف طبقا للعمليات

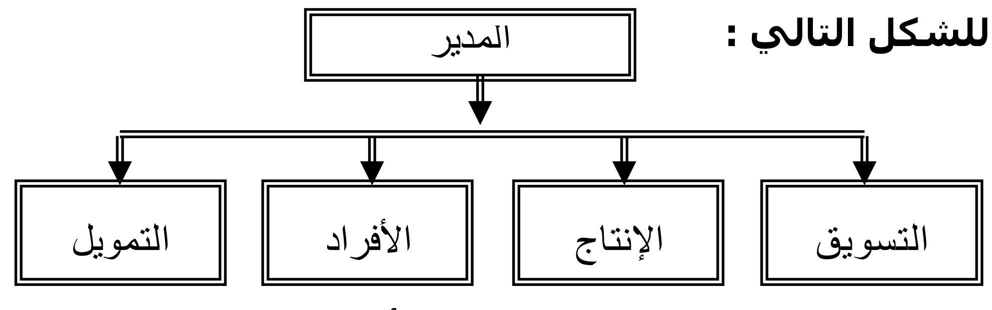
لاحظنا فيما سبق أن التوجه في تجميع الأعمال والوظائف طبقاً لشيء خارجي ، لعوامل خارجية عن المنشأة وعن عملياتها . طبقاً للمنتج ، طبقاً للعميل ، طبقاً للمنطقة الجغرافية ، كل هذه **عوامل خارجية Out there في السوق** ، ولكن التوجه الآخر في تجميع الأعمال والوظائف فإنه يتم **طبقاً للعمليات الداخلية Internal 0perations - orientation** .

وطبقاً لذلك **هناك طريقتان شائعتان لتجميع الأعمال** وهما :



1 التجميع الوظيفي Functional departmentalization

وفقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لوظيفة معينة من الوظائف التي تؤديها المنشأة **طبقاً للشكل التالي :**

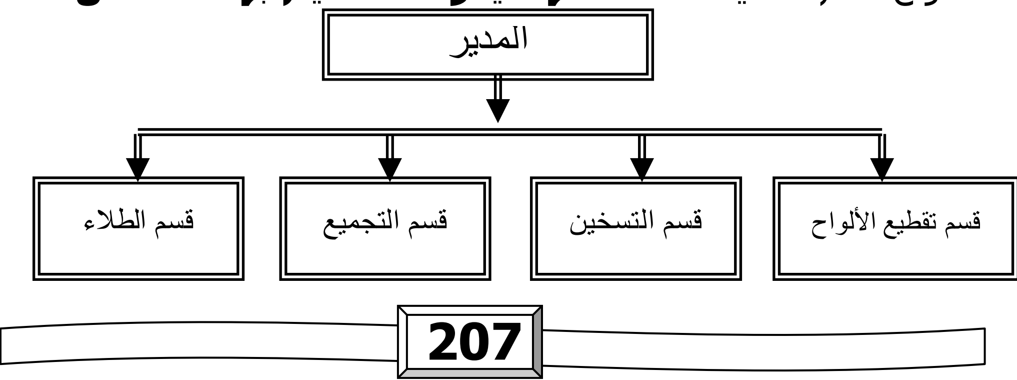


تجميع الوظائف على أساس وظيفي

ويلاحظ انتشار هذا التنظيم في البنوك والمنشآت الصناعية ، يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بالتسويق لجميع المنتجات ، لكل العملاء ، لجميع المناطق الجغرافية في قسم واحد ، وبالنسبة للإنتاج أيضاً يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بإنتاج جميع المنتجات في قسم هكذا ، ويتيح هذا النوع من التنظيم التخصص في الأداء ، فبدلاً من وجود خبرات متعددة في التسويق يتم توزيعها على المناطق المختلفة أو لتسويق نوع من المنتجات أو لخدمة نوع معين من العملاء وبالتالي لا تستطيع المنشأة الحصول على خبرات ذات مستوى عال في التسويق لإمكانية توفير العدد المطلوب من الخبراء فإنها بتجميع الخبراء المتخصصين في التسويق في قسم واحد يمكنها تخفيض عددهم وبالتالي يمكنها من توفير خبرات ذات مستوى عال .

2 التجميع طبقا للعمليات Process departmentalization

طبقا لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لعملية فنية من العمليات الصناعية التي تقوم بها المنشأة ، **فمثلاً** في المنشأة الصناعية التي تكون عملياتها : تقطيع ألواح الصلب ثم معالجة الألواح بالتسخين ، ثم تجميع الألواح ، ثم عمليات الطلاء **فهنا يكون التنظيم بهذا الشكل :**



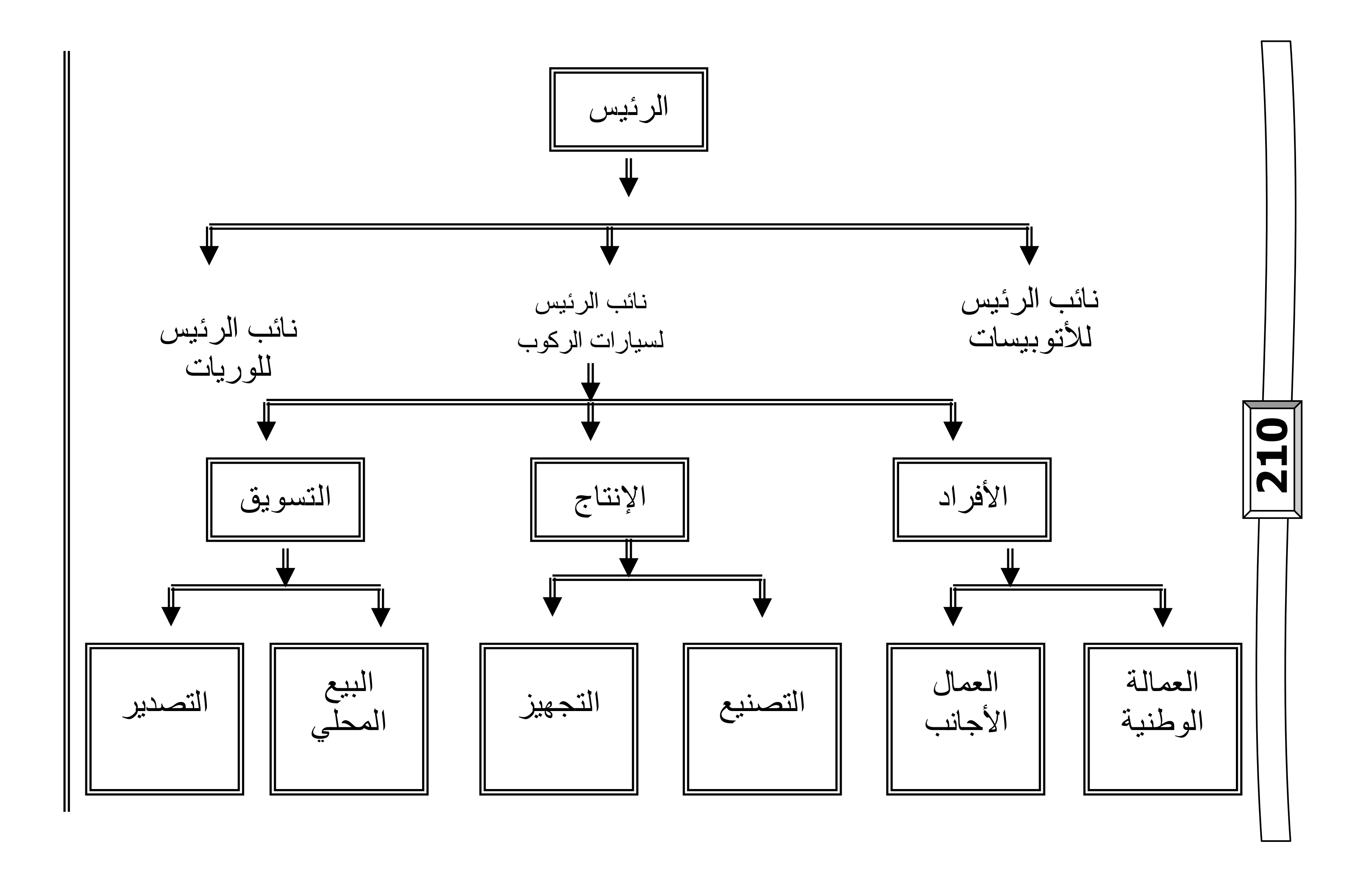
وفي نفس الشيء في المنشآت غير الصناعية ، يمكن استخدام هذا التنظيم ، ففي أحد المكاتب الإدارية يمكن أن تتخصص مجموعة من الموظفين للكتابة على الآلة الكاتبة ، مجموعة أخرى للتصوير ، مجموعة ثالثة لإرسال البريد ، مجموعة رابعة للرد على التليفون وهكذا .

التجميع على أسس متعددة

Multiple Departmental Bases

جرت العادة أنه من النادر أن تستخدم منشأة معينة أساساً واحداً لتجميع الوظائف ، بل تقوم معظم المنشآت باستخدام **عدة أسس** لذلك ، **فمثلاً** شركة جنرال موتورز وجنرال إلكتريك تقومان باستخدام المنتج كأساس لتجميع الوظائف على مستوى الأقسام أي على مستوى الإدارة العليا ثم تقومان باستخدام (الوظيفة) كأساس لتجميع الأعمال على المستوى التالي ثم تقومان باستخدام الأساس الجغرافي أو العميل كأساس لتجميع الأعمال على المستوى الإداري الذي يليه **أي :**

المستوى الإداري	أساس التجميع	الأقسام	نوع التنظيم
الأول	المنتج	الأوتوبيسات سيارات الركوب اللوريات	تنظيم حسب المنتجات
الثاني	الوظائف	إنتاج تسويق تمويل	تنظيم وظيفي
الثالث	المنطقة الجغرافية	أوروبا الغربية الشرق الأوسط أوروبا الشرقية	تنظيم جغرافي
	العملاء	عملاء محليين عملاء أجانب	تنظيم جغرافي
	العمليات	التصنيع التجهيز النهائي الصيانة	تنظيم على أساس العمليات


الرئيس
نائب الرئيس للأتوبيسات
نائب الرئيس لسيارات الركوب
نائب الرئيس للوريات
الأفراد
الإنتاج
التسويق
العمالة الوطنية
العمال الأجانب
التصنيع
التجهيز
البيع المحلي
التصدير

مما سبق يتضح أن المنشأة قامت بالآتي :

1- استخدام أساس المنتجات لتجميع أوجه النشاط حيث خصصت نائب الرئيس للأتوبيسات ، نائب الرئيس لسيارات الركوب ، نائب الرئيس للوريات .

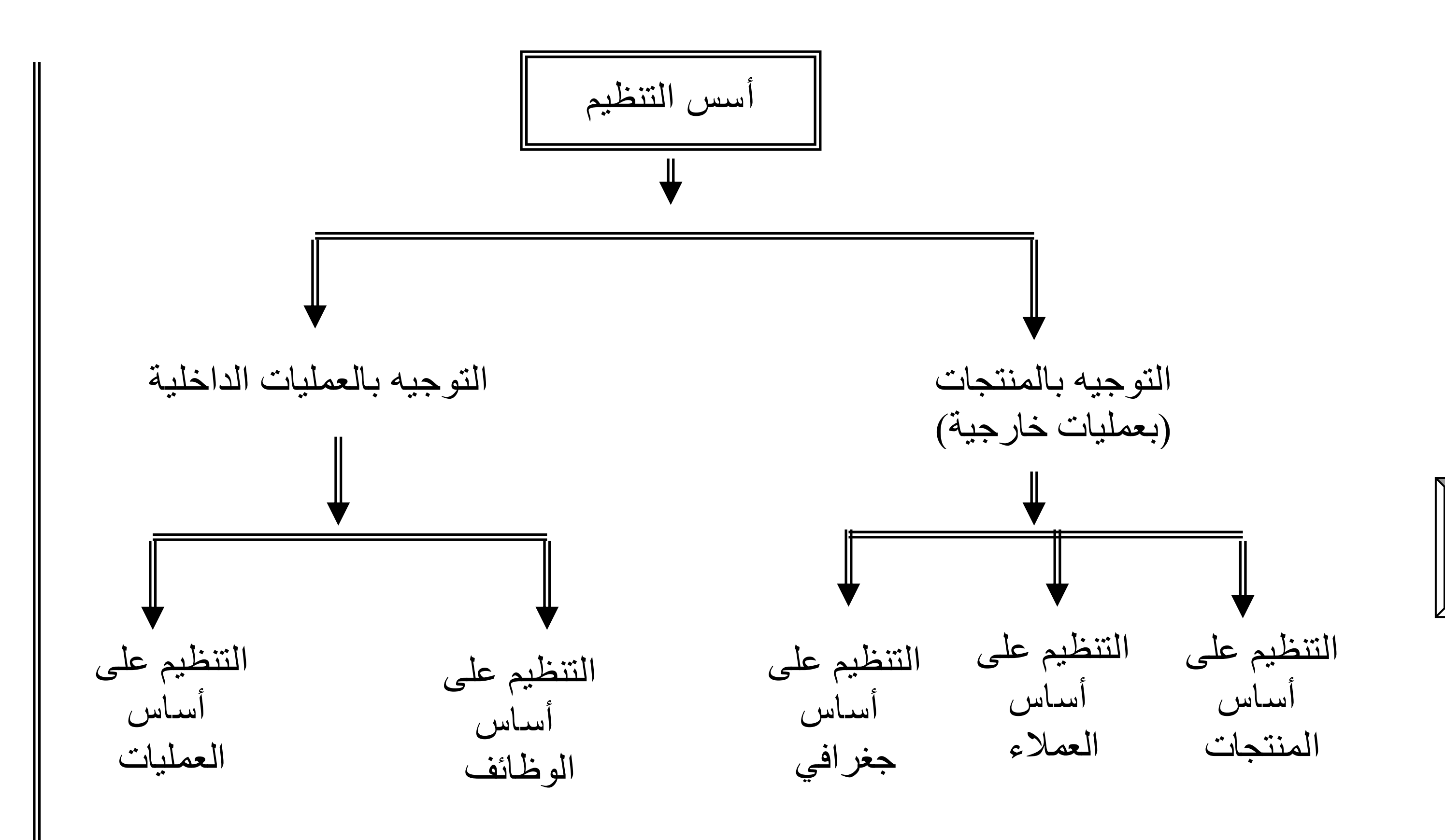
2- على المستوى التالي (مستوى الأقسام) تم استخدام الأساس الوظيفي للتنظيم ، فظهرت أقسام الأفراد ، الإنتاج ، التسويق .

3- على المستوى الثالث للتنظيم تم استخدام أساس العملاء لتنظيم قطاع الأفراد فهناك قسم العمالة الوطنية وقسم آخر للعمال الأجانب .

ولتنظيم قطاع الإنتاج تم استخدام أساس العمليات الصناعية فظهر لدينا قسم للتصنيع وقسم للتجهيز النهائي Finishing .

ولتنظيم قطاع التسويق تم استخدام أساس المناطق الجغرافية فظهر لدينا قسم للبيع المحلي وقسم للبيع الخارجي .

وبالتالي تم استخدام جميع الأسس الخاصة بتجميع الوظائف في نفس التنظيم وذلك لملائمة كل أساس لجانب معين من جوانب العمل الداخلي للمنشأة **وفيما يلي نوضح أسس التنظيم المتاحة لتنظيم المنشأة .**



أسس التنظيم
التوجيه بالمنتجات (بعمليات خارجية)
التوجيه بالعمليات الداخلية
التنظيم على أساس المنتجات
التنظيم على أساس العملاء
التنظيم على أساس جغرافي
التنظيم على أساس الوظائف
التنظيم على أساس العمليات

والسؤال الذي يظهر الآن ، ما هي العوامل التي تؤيد استخدام تنظيم دون آخر ، **هناك ثلاثة عوامل محددة وهي** :

1- اختيار الأسلوب الذي يحقق تعظيم استخدام الخبرات الفنية المتخصصة

فمثلاً التنظيم على أساس **العملاء** يتيح تخصيص خبرات متخصصة في أعمال البيع لكل نوع معين من عملاء المنشأة أما التنظيم **الوظيفي** فإنه لا يتيح ذلك حيث لن يتحقق التخصص فيما لو كان هناك جهاز متخصص تسويقي لكل نوع معين من العملاء .

2- اختيار الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الفعال للمعدات والماكينات

فمثلاً التنظيم على أساس **المنتجات** قد يؤدي إلي وجود أقسام إنتاجية متعددة ، كل قسم لخدمة منتج معين وبالتالي قد تتكرر الأعمال ، مثلاً كل قسم إنتاجي لديه حاسب آلي . آلة التغليف وقد يثبت أن الطاقة القصوى للحاسب الآلي أو الطاقة الإنتاجية للآلات غير مستغلة بالكامل ومثلاً تنظيم شئون الطلاب حسب العملاء ، إدارة للدراسات العليا وإدارة أخرى لمرحلة البكالوريوس ويوجد لكل إدارة قسم للآلة الكاتبة فقد يتضح أن هناك تكلفة إضافية نتيجة لهذا التنظيم في شكل رأس المال المستثمر في الأجهزة وأيضاً وجود طاقة فائضة غير مستغلة في كل إدارة من هذه الإدارات .

3- الأسلوب الذي يحقق السيطرة الرقابية والتنسيق المطلوب بأقل مجهود ممكن .

فمثلاً في حالة **التنظيم الجغرافي** حيث تتكرر بعض الإدارات مثل الأفراد ، الحسابات ، الشئون القانونية ويجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الإدارات لتحقيق درجة عالية من النمطية بين الأداء في المناطق الجغرافية المختلفة المتباعدة ، فليس من المنطق أن تكون ممارسات الأفراد من حيث التعيين ، الأجور ، الحوافز ، الفصل ،.... الخ تختلف من منطقة لأخرى ، لذا قد يحتاج الأمر إلى أن تتبع هذه الإدارات الفرعية إدارة مركزية للأفراد حتى تحقق هذا **التنميط** في أداء الوظائف المتعلقة بالأفراد .

عدد الوظائف المخصصة لقسم معين

بعد أن يتم اختيار الأساس الذي يستخدم في تكوين الأقسام (أساس العملاء ، المنتجات ، المنطقة الجغرافية ، الوظائف ، العمليات) فإنه من الضروري تحديد عدد الوظائف في كل قسم وهذا يرتبط بعدد الأفراد الذي يتكون منه القسم وبالتالي يتبعون رئاسة فرد معين قد يكون مدير الإدارة ، رئيس القسم ، رئيس الوحدة وهكذا .

يسمى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين **بنطاق الإشراف span of supervision** فإذا كان المدير يشرف على 10 أفراد فإن نطاق إشرافه **يكون أوسع Wider** من نطاق الإشراف لذلك المدير الذي يشرف فقط على 4 أفراد يكون أبسط Much easier من الإشراف على 10 أفراد أيضاً نطاق الإشراف يؤثر على الشكل الذي يتخذه التنظيم ، **كلما قل عدد الأفراد الذين**

يشرف عليهم رئيس واحد ، كلما قل نطاق الإشراف ، كلما زاد عدد المديرين ، كلما زاد عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ التنظيم **الشكل الهرمي Pyramid** . أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد كلما زاد نطاق الإشراف ، كلما قل عدد المديرين ، كلما قل عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ **التنظيم الشكل المسطح Flat** .

نطاق الإشراف وعبء العمل الإداري

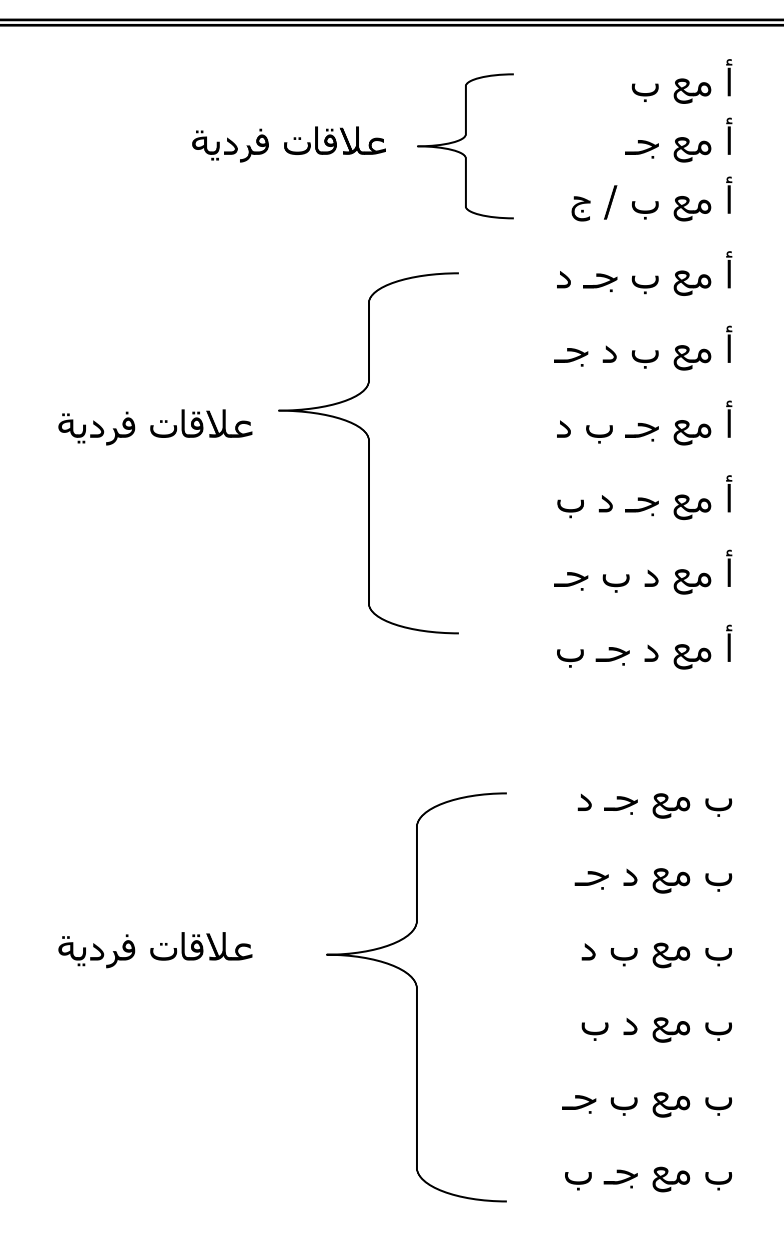
عندما يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين فإن العلاقات الإشرافية تزداد في شكل **متوالية هندسية** ، إذا فرضنا أن مدير (أ) له اثنان من المرءوسين (ب ، جـ) في حالة وجود أثنين مرءوسين فقط **فإن العلاقات تكون كما يلي :**

أ مع ب
أ مع جـ ← علاقات فردية

أ مع ب / جـ
أ مع جـ / ب ← علاقات جماعية

ب مع جـ
جـ مع ب ← علاقات فردية

فإذا فرضنا زيادة عدد المرؤوسين بمقدار مرءوس واحد فإن العلاقات في القسم سوف تزداد من 6 إلى 15 علاقة


أ مع ب
أ مع جـ
أ مع ب / ج
علاقات فردية
أ مع ب جـ د
أ مع ب د جـ
أ مع جـ ب د
أ مع جـ د ب
أ مع د ب جـ
أ مع د جـ ب
علاقات فردية
ب مع جـ د
ب مع د جـ
ب مع ب د
ب مع د ب
ب مع ب جـ
ب مع جـ ب
علاقات فردية

ما هو نطاق الإشراف الأمثل

اتجهت جهود عدد لا بأس به من المفكرين في الإدارة إلي البحث عن العدد الأمثل الذي يجب أن يشرف عليه رئيس معين . تنادي المدرسة **الكلاسيكية** في الإدارة **بتخفيض نطاق الإشراف** حتى يمكن للمشرف أن يشرف إشرافاً فعالاً على أعمال المرءوسين ويمارس الرقابة الدقيقة التفصيلية حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج ، لذا نادت هذه المدرسة بأن يكون نطاق الإشراف في حدود **4 مرؤوسين فقط** وعندما جاءت المدرسة **السلوكية** في بداية الأربعينات فإنها **نادت بالإشراف العام** وإتاحة الفرصة للفرد لكي يعمل مستقلاً وأن الفرد إذا أتيحت له الفرصة للعمل بحرية سوف تتولد لديه الدافعية ومن ثم تزداد إنتاجيته لذا فإنها نادت **بنطاق إشراف أوسع** .

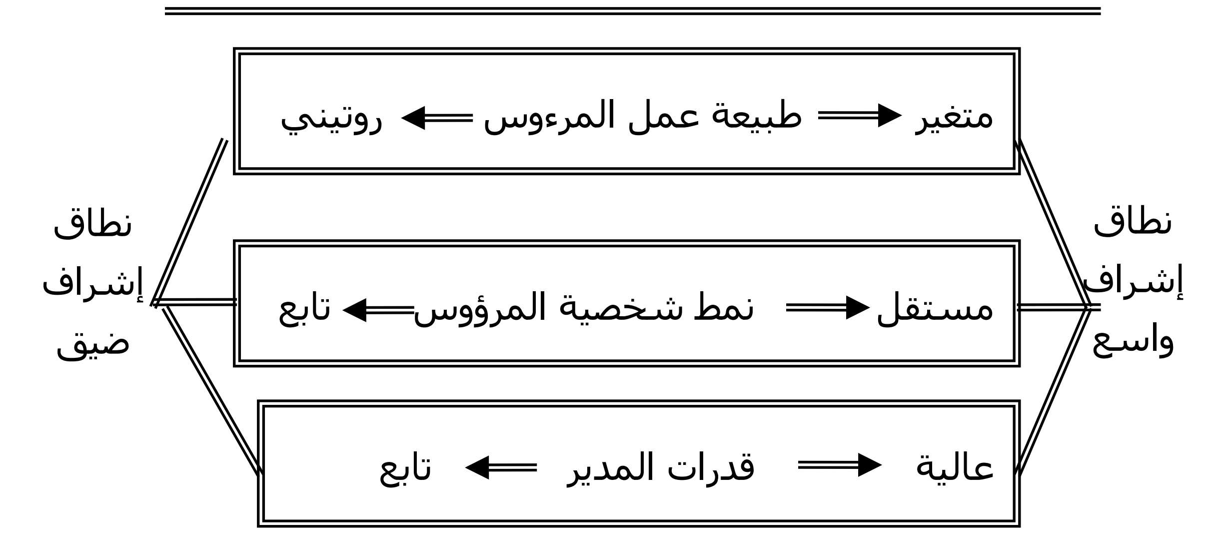
وعندما ظهرت **النظرية الخاصة** في الإدارة فإنها توصلت إلي أن نطاق الإشراف **المحدود** قد يكون **مناسباً** لطبيعة عمل معين وأن نطاق الإشراف العام أو **الواسع** فإنه قد **لا يتناسب** مع طبيعة العمل . أي أن تحديد نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات خاصة بالمشرف ، طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس ، نمط شخصية وقدرات المرؤوس .

قد يتوافر لدى الرئيس أو المشرف قدرات ذهنية ومعرفية وبدنية التي تمكنه من استيعاب المشكلات والعلاقات العديدة التي تتولد من وجود عدد كبير من المرؤوسين أي نطاق إشراف واسع .

وبالنسبة لطبيعة عمل المرؤوسين فإذا كان العمل روتينياً بسيطاً متكرراً متوقعاً Predicted فإن المدير يمكنه أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين والعكس إذا كان العمل متغيرا ، متجدداً ، معقداً غير متوقع فإن المدير لكي يحقق الإشراف الفعال يجب أن يشرف على عدد محدود من المرؤوسين أي يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

وبالنسبة لنمط شخصية المرؤوس ، فقد يتمتع المرؤوس بالشخصية التابعة Dependent الذي يرغب دائماً في الحصول على توجيهات محددة وقاطعة من الرئيس المباشر فهنا في هذه الحالة يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً ، وعلى العكس إذا كان المرؤوس يتمتع بالشخصية الاستقلالية Independent فإنه يرغب أن يعمل بشكل مستقل وأن تتاح له الفرصة للعمل بعيداً عن الإشراف الدقيق التفصيلي ، فهنا تجد أن نطاق الإشراف يجب أن يكون نطاق إشراف واسع .

وبالتالي فإن نطاق الإشراف يتوقف على طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس ، نمط شخصية المرؤوس ، القدرات القيادية والذهنية والمعرفية للرئيس **كما يظهر من الشكل التالي :**



العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

وبالتالي فإن **نطاق الإشراف قد يختلف ليس فقط من منظمة إلي أخرى بل أنه قد يختلف من مستوى إداري إلي مستوى إداري آخر** ، **فمثلاً** نطاق الإشراف لرئيس المنظمة قد يختلف عن نطاق الإشراف الخاص بالمدير العام ، وأيضاً قد يختلف نطاق الإشراف من مدير إلى آخر في نفس المستوى الإداري فمثلاً نطاق إشراف مدير الإنتاج يختلف عن نطاق إشراف لمدير التسويق لما يلي :

1- مستوى الكفاءة الخاصة بالمدير والمرؤوسين :

كلما زادت كفاءة المدير أو كفاءة المرؤوسين كلما زاد نطاق الإشراف حيث عندما تزداد كفاءة المدير فإن قدرته على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين سوف تزداد ، كذلك عندما تزداد كفاءة المرؤوسين فإنه يحتاج إلى توجيه

وإشراف أقل وبالتالي تزداد قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإشراف .

2- كلما قل حجم المسئوليات الإدارية المخصصة للمدير كلما زاد نطاق الإشراف :

حيث أن مقدار ونوع والإشراف المطلوب منه سوف يقل وبالتالي يمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين .

3- **كلما زادت درجة التشابه والتماثل في الوظائف التي يشرف عليها المدير كلما أمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين:**

وبالتالي يزداد نطاق الإشراف فمثلا يمكن لرئيس قسم الآلة الكاتبة الإشراف على 40 كاتباً على الآلة الكاتبة وذلك لتماثل وتطابق الأعمال التي يؤديها هؤلاء الكتبة ولكن لا يمكن لرئيس قسم الصيانة العاجلة الإشراف على 10 أفراد وذلك لتباين الأعمال والمهام التي يؤديها كل منهم .

4- كلما كان العمل روتينياً متكرراً ويمكن التنبؤ به بسهولة فإن حجم الإشراف والتوجيه المطلوب من المدير يكون أقل بكثير:

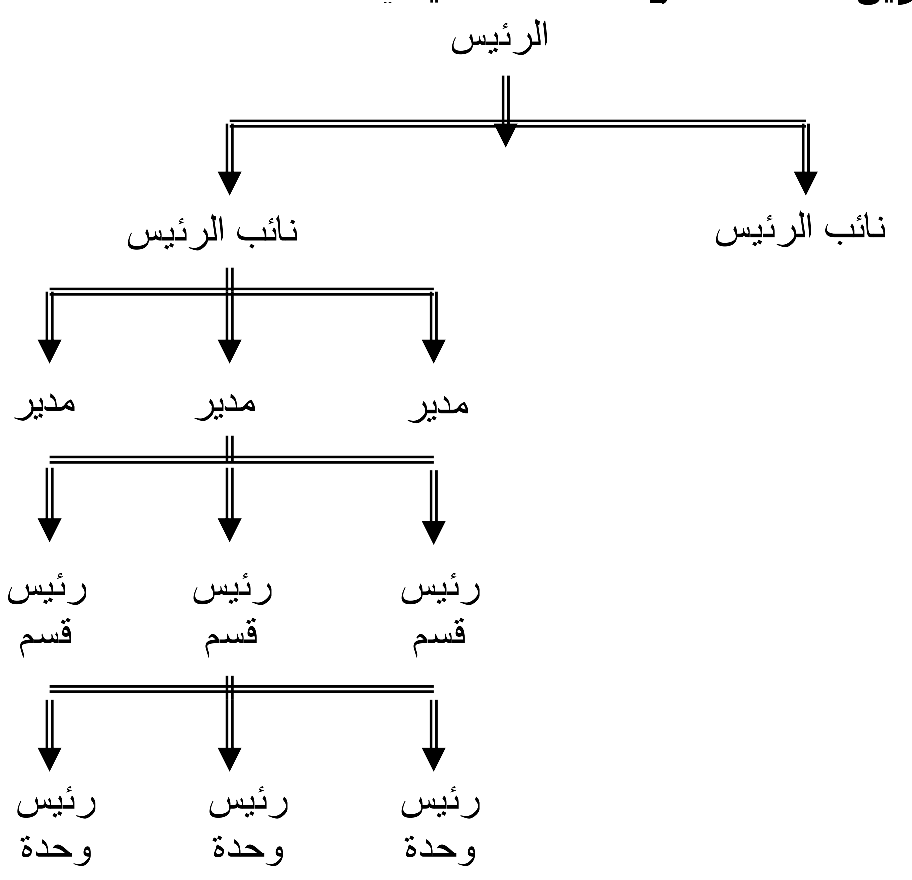
عما إذا كان العمل متغيراً ، متجدداً ولا يمكن التنبؤ به بسهولة فهنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

5- **كلما كان العمل يتم في مكان واحد :**

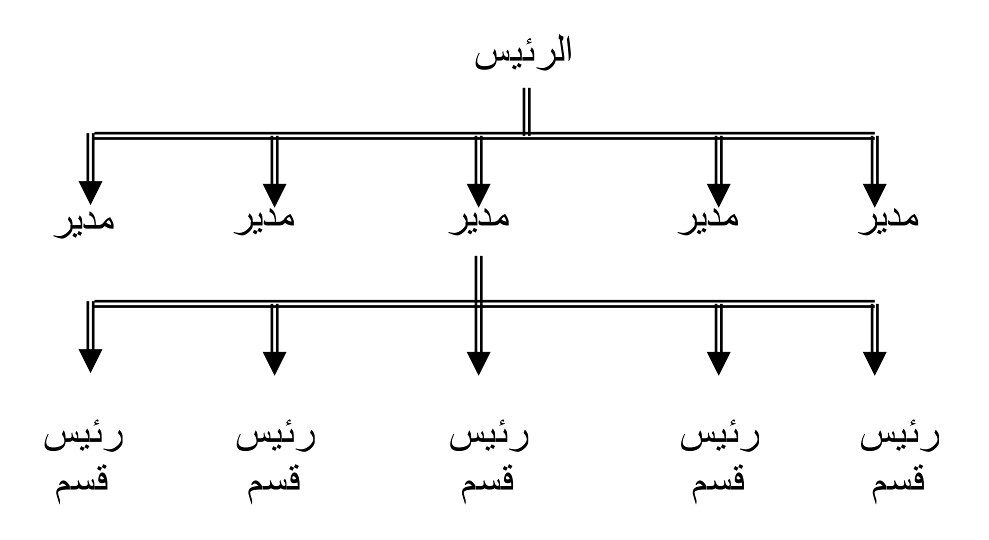
فإن نطاق الإشراف يمكن أن يكون **واسعاً** ، أما إذا كان العمل يتم في **أماكن متفرقة** ، متباعدة فإن المدير لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الأفراد حيث لن يكون لديه الوقت الكافي للتنقل للإشراف الفعال ومن هنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

أثر نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي

هناك علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية للمنظمة وبالتالي على الشكل التنظيمي ، عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً فإن عدد المستويات الإدارية سيزداد ومن ثم فإن **التنظيم** سيأخذ **الشكل الهرمي** ويسمى **التنظيم الطويل Tall Organisation كما يلي :**



أما إذا كان **نطاق الإشراف أكثر اتساعاً** فإن عدد المستويات الإدارية **سيقل** وبالتالي يأخذ التنظيم **الشكل المسطح ويسمي Flat organization كما يلي :**



يلاحظ أنه بزيادة نطاق الإشراف فإن عدد المستويات الإدارية قد انخفضت وأصبح التنظيم مسطحاً ، **السؤال الآن أيهما أفضل** ؟ التنظيم الذي يأخذ **شكل الهرم** (Tall) أو **التنظيم المسطح** (Flat)، مما لا شك فيه أنه في التنظيم الهرمي تتعدد المستويات الإدارية وبالتالي تصبح بخطوط الاتصال طويلة ولكي نتغلب على ذلك فإن التنظيم المسطح يحقق خطوط اتصال أقصر ولكن يقابل ذلك عدم قدرة المدير على الإشراف الفعال وذلك لزيادة عدد المرؤوسين له .

وبالتالي فإننا لا يمكن أن نقول أن التنظيم المسطح أكثر فاعلية من التنظيم الهرمي **ولكن** يمكن أن نقول إن **كل تنظيم**



يتوافق مع ظروف معينة ، يناسب التنظيم **الهرمي** الظروف **المستقرة ، الثابتة ، الهادئة ، الروتينية** ، أما التنظيم **المسطح** فإنه يناسب **الظروف المتغيرة ، المتجدد ة ، المعقدة** ، التي يصعب توقعها .

تفـويض السلطـــة

أوضحنا فيما سبق أن عملية التنظيم تبدأ بتقسيم الوظيفة العامة Over all task للمنظمة إلي مجموعة من الوظائف التي يتم تجميعها بعد ذلك في أقسام Departments على أسس تنظيمية مختلفة (العملاء – المنتجات – المناطق الجغرافية – العمليات – الوظائف) نتيجة لذلك تظهر الوظائف الإشرافية أو الرئاسية التي يطلق عليها الوظائف الإدارية (Management Jobs) **ومن هنا يأتي العنصر الخاص بكيفية تفويض السلطة لكل وظيفة** من هذه الوظائف الإدارية .

السلطة هي الحق الشرعي (القانوني Legally – التنظيمي Organizationally) لاتخاذ قرار معين دون الحاجة إلي اعتماده أو إقراره Approved بواسطة مستوى إداري أعلى Higher - ranking manager عند تحديد السلطة لكل مستوى إداري يظهر مفهوم المركزية واللامركزية في السلطة .

مركزية السلطة تعني أن اتخاذ القرارات يتم في المستويات الإدارية العليا وكلما تدرجنا إلي أسفل تقل بل تنعدم السلطة المخولة للمديرين وبالتالي عندما تظهر مشكلة في المستويات الإدارية الدنيا والأمر يحتاج إلي قرار فإن المشكلة يتم تصعيدها

Pushed للمستويات الإدارية العليا لاتخاذ القرار أما **اللامركزية** في السلطة فإن المستويات الإدارية الدنيا يكون لها الحق في اتخاذ قرارات دون الرجوع لمستويات إدارية أعلى أو الحاجة لاعتماد وإقرار هذه القرارات من مستويات إدارية أخرى .

مزايا اللامركزية

1- عندما يسند للمستويات الإدارية سلطة اتخاذ قرارات فإن ذلك يتيح لهم الفرصة **للتعليم والتدريب** سيكون ذلك دافعاً وحافزاً للمدير لكي ينمي قدراته الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات التي اتخذها مما يحقق له إفادة مرتدة Feedback يتعلم فيها ويستفيد في اتخاذ القرارات وبالتالي يتعلم من أخطائه ويحاول تفاديها في القرارات المستقبلية ، حيث أن المشكلة ليست في أن يخطئ المدير في اتخاذ القرارات واستخدام سلطاته المخولة له ، بل المشكلة هي ألا يتعلم من أخطائه ، فكيف يمكن للمدير أن يتعلم اتخاذ القرارات دون أن يجرب ويمارس Practice ثم يخطئ ويتعلم ويستفيد من الخطأ ومن ثم تتحسن قدراته في اتخاذ القرارات .

2- **اتباع اللامركزية** في التنظيم (تفويض السلطة) **يؤدي إلي خلق صف ثان من المديرين** ومن ثم يمكن اكتشاف هذا الصف الثاني الذي يتم تدريبه وبالتالي يحل محل المديرين في حالة غيابهم أو تركهم المنظمة ومن ثم لا تظهر مشكلة من يرأس الجهاز ، **أما في حالة تركيز السلطة** وعدم ترك أي فرص لممارسة السلطة بواسطة

مستويات إدارية فإن ذلك يضع الإدارة أو القسم في موقف حرج عندما يغيب المدير أو الرئيس في دورة تدريبية أو أجازه أو نقله لجهة أخرى أو حتى بديلاً له لتعود المياه إلى مجاريها مرة أخرى .

3- **تفويض السلطة يعتبر حافزاً قوياً للمرءوسين** على استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم على العمل الخلاق وبالتالي تصبح وظائفهم أهدافاً لهم في حد ذاتها **An end in itself** بدلاً من أن تكون الوظيفة فقط أداة لتحقيق أهدافهم Only A mean to an end ويتحقق الولاء الكامل للمنظمة فقط في الحالة الأولى .

4- **تفويض السلطة** يؤدي إلى إتاحة وقت حر Free time أو فائض للمديرين حيث أن معظم المشاكل سيتم التقرير بشأنها في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي يتفرغون لدراسة القرارات الهامة وتطوير المنظمة ، أما **تركيز السلطة** فمعنى ذلك أن كل المشاكل سواء كانت هامة أو غير هامة سوف يتم تصعيدها للمستويات العليا وبالتالي لن يكون هناك وقت فائض أو حر لدى الإدارة العليا لتطوير أعمال المنظمة .

5- **تفويض السلطة** يحقق السرعة في الأداء حيث عندما تظهر مشكلة معينة فإن المستوى الإداري يمكن أن يتعامل معها ويتخذ القرار المناسب للعلاج ، **أما في حالة المركزية** فإن الأمر يتطلب تصعيد المشكلة إلي مستويات

إدارية أعلى التي غالباً ما تكون مزدحمة بالعمل مما يؤجل عملية اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن تكون خلالها المشكلة قد تحولت إلى أزمة Crises وبالتالي فإنها قد تحتاج إلي قرار مختلف وبالتالي يتم تصعيد الأزمة إلي أعلى مرة أخرى وهكذا .

6- **تفويض السلطة** يحقق قيام المستوى الإداري القريب للمشكلة أو للموضوع Subject باتخاذ القرار المناسب وطبيعي أن المستوى الإداري الملاصق للمشكلة هو أقدر على معرفة جميع ملابسات الموقف وبالتالي فإن القرار الذي يتخذه سيكون **قراراً عملياً واقعياً** متمشياً مع ظروف التنفيذ ، أما تصعيد الموضوع لأعلى وشرحه لمستويات إدارية أعلى ، وهنا قد تتدخل مشكلة الإدراك ، مما يؤدي إلي صدور قرار لا يتمشى مع ظروف وملابسات التنفيذ .

7- **تفويض السلطة** يحقق للمستويات الإدارية المعنية بالمشكلة أو بالموضوع اتخاذ القرار وبالتالي فإنها تشعر أن **القرار ليس مفروضاً عليها من مستويات إدارية أعلى** لذا يهمها إنجاح هذا القرار في التنفيذ فعندما تظهر مشكلة ما للقرار فإنها تعمل على حلها ، **وتطبيع القرار** لكي يتمشى مع الواقع التنفيذي وبالتالي يكون لدى المستوى الإداري المعنى بالمشكلة يشعر بأن القرار مفروضاً عليه فرضاً Imposed upon him وبالتالي لا يهمه إنجاح القرار في التنفيذ بل على العكس قد يقوم بتجميع المشكلات وتضخيمها وذلك لإثبات فشل المستويات الإدارية الأعلى

وقد تسمع منهم بعض الأمثلة (اللي أيده في المياه مش زي اللي أيده في النار) (إحنا هنا على خطوط التنفيذ) .

ولكن لا يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة بدون مجموعة من الضوابط وهي :

1- **تدريب المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات** وقد يؤدي ذلك إلي **زيادة تكلفة التدريب** حيث أنه عادة ما يتم فقط تدريب المرشحين للوظائف القيادية أو حتى عندما يبدءون فعلاً في ممارسة الوظائف القيادية .

2- يتطلب تفويض السلطة (اللامركزية) **نظاماً محكماً للتخطيط وللمعلومات** ، حيث أن تفويض السلطة ليس معناه تفويض المسئولية وبالتالي فإن المدير مازال مسئولاً عن استخدام سلطاته بواسطة الغير ومن هنا يجب أن يكون لديه نظام للتخطيط لكي يضمن أن سلطاته تستخدم في الطريق الصحيح وكذلك نظام للمعلومات يمكنه من معرفة نتائج التفويض باستمرار .

3- يتطلب تفويض السلطة **إقناع المديرين في المستويات الإدارية العليا بالتنازل عن جزء من سلطاتهم للمستويات الإدارية الأدنى** وهذا يتطلب تدريبهم لإقناعهم بأهمية وضرورة التفويض .

تفويض السلطة من الناحية النفسية

كما بينا فيما سبق أن تفويض السلطة معناه أن يتخلى Delegate الرئيس عن جزء من سلطاته (حقوقه في اتخاذ القرارات للمرءوس ولكن مازال هذا الرئيس مسئولاً عن استخدام سلطاته أي أن تفويض السلطة ليس معناه تفويض المسئولية ، وعندما يفوض الرئيس سلطاته للمرءوس فإن المرءوس يقوم باتخاذ القرارات مستقلاً Independent عن الرئيس ودون الرجوع إليه وإذا حدثت أخطاء نتيجة لذلك فإن الرئيس يكون مسئولاً عن ذلك ، **ومن الناحية النفسية Psychology** نجد أن السلطة authority شيء **محبب** للنفس ، الفرد يرغب أن يكون لديه سلطة ، أما عن **المسئولية responsibility** فإنها شيء **غير محبب** للنفس ، كلما استطاع الفرد أن يتخلق من المسئولية كلما قلت الأعباء النفسية الملقاة عليه وبالتالي يقل التوتر والإجهاد العصبي stress . أي أن الفرد نفسياً يريد أن يحتفظ Keep بالسلطة ويتخلص eliminate . من المسئولية ، هذا من الناحية النفسية (فوض المسئولية واحتفظ بالسلطة) ولكن من الناحية الإدارية (فوض السلطة واحتفظ بالمسئولية) تماماً عكس ما يريد ويرغب الفرد ، لذا كيف يفرط الفرد في سلطاته ومازال محتفظاً بالمسئولية ، مازال مسئولاً عن استخدام الغير لسلطاته ، وبالضبط كأن يكون لدى الفرد سيارة (سلطة في هذه الحالة) وقام بإقراضها لصديق ، إذا حدثت حادثة لهذه السيارة فإن مالك السيارة سيكون مسئولاً عن الأضرار التي تحدثها سيارته أثناء استخدامها بواسطة الصديق.

لذا نسمع عن بعض المديرين اللذين لا يثقون في الغير ويقومون بعدم تفويض سلطاتهم مطلقاً ، تسمع بعض المديرين اللذين يقولون (إذا كان هناك عمل أريد أن يتم بدقة وإتقان فإنني أوديه بنفسي) وآخر يقول (أنا أستطيع أن أتحكم في نفسي ولا أستطيع أن أتحكم في الغير ولذا فإنني أقوم بتأدية أعمالي وأعمال الغير أيضاً بنفسي) .

هؤلاء **المديرون يخافون Frightened من التفويض** ولهم حق في ذلك لحد ما . إذ كيف يفرط الفرد في سلطاته ومازال مسئولاً عن استخدامها بواسطة الغير ، نتيجة ذلك يزداد العبء على المدير ودائماً تراه محملاً بالأعباء لساعات عمل طويلة خلال اليوم ثم يقضى معظم أوقاته الاجتماعية Social hours في المساء أو في عطلات نهاية الأسبوع في إنجاز أعمال الإدارة ، أيضاً لا يوجد الوقت الحر للتفكير في كيفية تطوير أعمال الإدارة والنهوض بها . ومثل هذا النوع من المديرين لا يتيح تدريب وخلق صف ثان وبالتالي لا يستطيع أن يأخذ أجازه وإذا مرض فإن أعمال الإدارة تنتقل إليه في المنزل أو المستشفى حتى يبدي رأيه فيها ويتخذ القرارات .

المشكلة هنا ليست في التفويض لمبدأ إداري وإنما في كيفية استخدام هذا الأسلوب ، وبالتالي فلكي تتحقق الاستفادة القصوى للمدير وللمرءوس وللمنظمة **فإن هناك عدة شروط أو مبادئ لاستخدام أسلوب التفويض نقوم بسردها فيما يلي :**

1- **اختيار الشخص الذي تفوض له السلطة** ، يجب أن يبذل المدير جهداً في ذلك ، يجب أن يكون الشخص المفوض إليه قادراً **أولاً** على القيام بالعمل ، لديه الإمكانيات والقدرات الذهنية والمهنية والشخصية على ذلك ، **وثانياً** يجب أن يكون الشخص لديه **الحافز والرغبة** على القيام بهذا العمل Motivated .

2- **تدريب الفرد المفوض إليه السلطة** على العمل المطلوب تنفيذه .

3- التأكد من **تفهم المفوض إليه السلطة** تماماً طبيعة وجزئيات ومحازير العمل الذي سيقوم بتنفيذه .

4- **تزويد المفوض إليه بكافة الصلاحيات** والإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه.

5- **وضع ضوابط** تتيح للرئيس أو المدير أن يتعرف بسرعة عما إذا كانت سلطاته يتم استخدامها كما يرغب وفي الطريق الصحيح أم لا .

6- أن يتفق مع المفوض إليه على **تقديم تقارير في مواعيد معينة** حتى لا يشعر المفوض إليه أنه أصبح مستقلاً منفرداً في استخدام السلطة .

7- **أن يستخدم المدير منح التفويض وسحب التفويض كعامل أساسي لتحفيز ومكافأة المرءوسين** في تنفيذ المهام الموكلة إليهم فكلما نجح المرؤوس تفوض له صلاحيات أوسع .

وتشبه عملية تفويض السلطة تماماً إذا طلب أب من أحد أبنائه قيادة سيارته للانتقال إلي مدينة الإسكندرية هنا يتخلى الأب عن مكان القيادة ، يعطي الابن مفتاح السيارة (السلطة) . إذ لم يسر الأب في الخطوات السبعة السابقة فإنه لن يستمر في موضوع التفويض وسيطلب من أبنه في منتصف الطريق أو حتى بدايته أن يتخلى عن مكان القيادة وقد تحدث مشاجرة بينهما يترتب عليها أن يسافر أحدهما فقط بالسيارة **حيث لابد :**

1- يختار الأب ، الابن الذي يكون لديه الكفاءة في قيادة السيارة وأكثر تدريباً على ذلك من بين أبنائه ، وليس فقط أن يكون قادراً على أداء العمل وهو قيادة السيارة بل أيضاً يكون لديه الرغبة على ذلك ، حيث لا فائدة من تكليفه بذلك ضد رغبته فقد يكون لديه ترتيب مع أصدقائه وبالتالي سيمارس العمل متضرراً ، وبالتالي لابد من أن يقوم الأب بتحفيزه وقد يكون الحافز الهام لدى الابن هو قيادة السيارة فقط أو الشعور بأنه أصبح بالغاً ناضجاً محل ثقة للعائلة .

2- يقوم الأب بتدريب الابن على القيادة وقد يصاحبه في إحدى الطرق السريعة لتحقيق الممارسة .

3- الشرح التام للمهمة من حيث مواعيد السفر وطريق السفر والسرعة التي يستخدمها وفترات الراحة وكيف يتعامل مع قائدي السيارات الأخرى وهكذا .

4- إعطاؤه مفتاح السيارة وكذلك نقوداً لشراء وقود السيارة والخرائط الخاصة بالطريق .

5- وضع ضوابط للعمل ، فمثلاً شطب عداد السرعة بحيث إذا تجاوزت السرعة الحد المتفق عليه في الخطوة رقم 3 أعلاه فإن صفارة إنذار تنطلق بشكل أوتوماتيكي مما يعلم الأب أن هناك تجاوزا في استخدام السلطات المفوضة للإبن فيتمكن من التدخل لتصحيح الوضع .

6- الاتفاق مع الابن على تقييم الأداء كل 100 كيلو متر لمعرفة مقدار السرعة ومدى استهلاك السيارة للوقود وهكذا حتى يشعر الابن أنه لم ينفرد بالسلطة .

7- في حالة تحقيق الهدف والوصول للإسكندرية بسلام فإن الأب يقوم بمدح الابن (تقديم الثواب) أما إذا أخطأ الإبن في استخدام السلطة (قيادة السيارة) فإن الأب يقوم ببيان ذلك للابن ويقول له (دي آخر مرة تحط رجلك في السيارة دي) .

إذا قام الأب باتباع الخطوات السابقة السبعة فإنه يكون مطمئناً ويزول عنه القلق النفسي الذي يترتب على التخلي عن السلطة والاحتفاظ بالمسئولية بل يمكنه أن ينام أو يؤدي عملاً ذهنياً معيناً في المقعد الخلفي للسيارة بدون أدنى قلق أو توتر عصبي .

أما إذا لم يحسن اختيار الابن الذي سيقود السيارة ولم يحفزه على أداء المهمة ، ولم يدربه على القيادة ، ولم يشرح له طبيعية المهمة وأبعادها ، ولم يمنحه الصلاحيات الكاملة بأن يتدخل أثناء الطريق ويعطيه التوجيهات ، ولم يضع ضوابط في

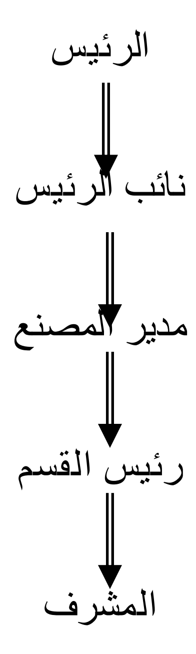
العمل تتيح لـه معرفة الانحرافات عن استخدام السيارة فماذا سيتحقق .

سيكون لدى الأب درجة عالية من القلق والتوتر النفسي والعصبي وبالتالي لن يكون مطمئناً وقد يكون الأب في غاية الإجهاد وسيطلب من الابن التخلي عن سلطة القيادة ويقوم بنفسه بقيادة السيارة وسيقول (أنا لا أستطيع أن أتحكم في الآخرين وإنما أستطيع أن أتحكم في نفسي وبالتالي لابد وأن أؤدي كل شيء بنفسي) .

أما إذا قام المدير باتباع الخطوات السبعة المذكورة سابقاً فيما يتعلق بأسلوب التفويض فإنه سيحقق الهدوء النفسي له ، سيكون مطمئناً نفسياً لاستخدام سلطاته بواسطة الغير سيكون لديه وقت حر فائض للتفكير في تطوير العمل والتركيز على المشاكل الهامة ، سيتيح الفرصة لخلق صف ثان يعتمد عليه في غيابه ، مثل هذا النوع من المديرين الذي يجيد التفويض تسمعه دائماً يقول (إذا كان هناك عمل يؤديه غيري في الإدارة فإنني لا يجب أن أوديه ، وأترك غيري يؤديه وأتفرع أنا للأعمال الأكثر أهمية) ولأهمية تفويض السلطة للمدير وللمرءوس وللمنظمة فإن هناك بعض البرامج التدريبية التي تتخصص لمدة أسابيع لتدريب المديرين على تفويض السلطة وأصبح الآن هناك كتب متخصصة فقط في موضوع تفويض السلطة .

سلسلة الأمر **Chain of command**

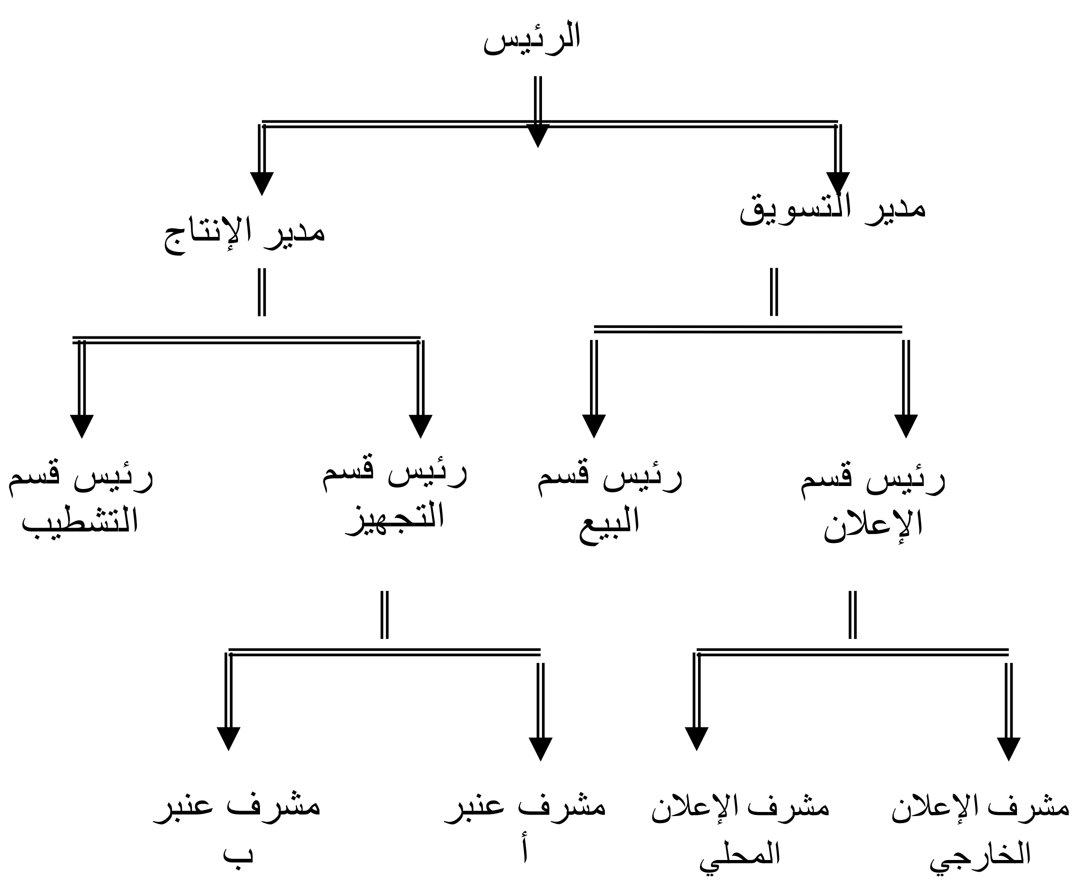
نتيجة تطبيع مبدأ تفويض السلطة تظهر سلسلة الأمر أو السلطة التي تبدأ من أعلى مستوى إداري في المنظمة ثم تسلسل تدريجياً إلي أسفل حتى أدنى مستوى إداري **كما تظهر في الشكل التالي :**



ويتضح من هذه السلسلة أن كل فرد مسئول أمام رئيس واحد فقط وهذا ويسمى في اللغة الإدارية بوحدة الأمر Unity of command . وطبقاً لهذا المبدأ فإن أي مرءوس يحصل فقط على التوجيهات والأوامر والتعليمات من مصدر واحد فقط من رئيس واحد حيث أنه من الطبيعي أن حصول الفرد على أوامر من أكثر من جهة يؤدي إلي حدوث اللبس confusion خصوصاً إذا ما تعرضت التعليمات أو حتى التفسيرات وذلك يؤدي إلي التوتر

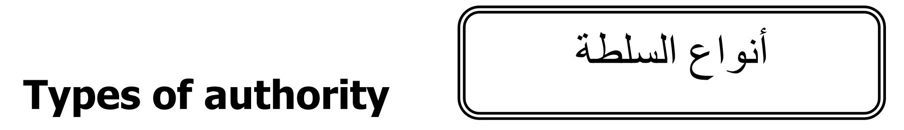
والاضطراب النفسي للفرد Frustration مما لا يضمن تحقيق الأهداف .

وطبقاً لمبدأ وحدة الأمر أيضاً فإنه لا يتم تعدي مستوى إداري للاتصال بمستوى إداري أعلى أو أدنى **فإذا فرضنا الشكل التنظيمي التالي :**



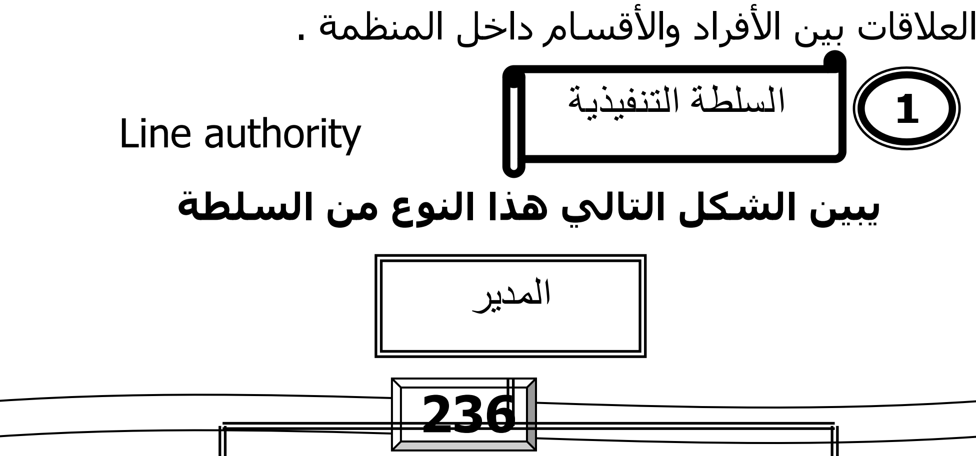
طبقاً لمبدأ وحدة الأمر فإن الرئيس – هذا نظرياً كما سنرى فيما بعد – يمكنه الاتصال مباشرة برئيس قسم التجهيز

بدون علم مدير الإنتاج ، كذلك لا يستطيع مشرف عنبر **(ب)** الاتصال مباشرة بمشرف الإعلان الخارجي – حيث – هذا نظرياً كما سنرى فيما بعد – يقوم مشرف عنبر **(أ)**برفع الأمر إلي رئيس قسم التجهيز الذي بدوره يرفعه لمدير الإنتاج الذي بدوره يرفعه للرئيس ثم يقوم الرئيس بالاتصال بمدير التسويق الذي يحيل الأمر إلي مشرف الإعلان الخارجي الذي يقوم بإعداد مذكرة عن الموضوع الذي يأخذ نفس المسار للعودة إلى أصل المشكلة لدى مشرف عنبر أ ، وبسبب ما تأخذه هذه الرحلة من **وقت طويل حتى يتم حل المشكلة** وما يتسبب فيه من تعطيل الأعمال فإن الاتصال يتم مباشرة بين مشرف عنبر أ ومشرف الإعلان الخارجي بشرط الموافقة المسبقة من قبل الرؤساء المباشرين لكي يمكن أن يحدث هذا الاتصال ، وهناك مخالفة أخرى تحدث لمبدأ وحدة الأمر عندما تتعقد أعمال المنظمة ويتسع نشاطها ، نتكلم عنه عند التعرض لأنواع السلطة .



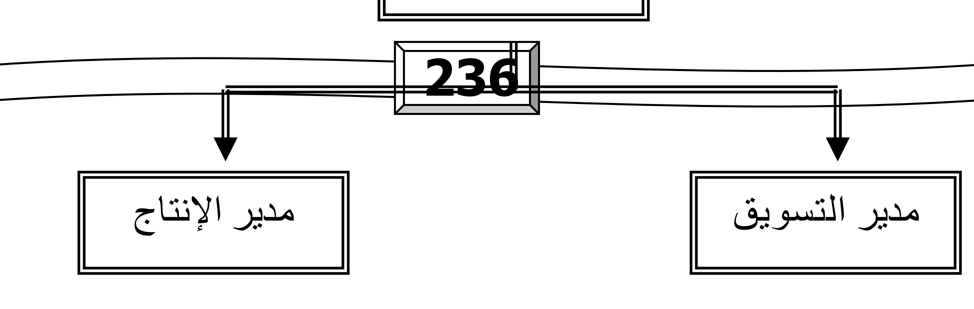
أنواع السلطة **Types of authority**

هناك **ثلاثة أنواع من السلطة** التي تظهر نتيجة لطبيعة العلاقات بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة .



1 السلطة التنفيذية Line authority

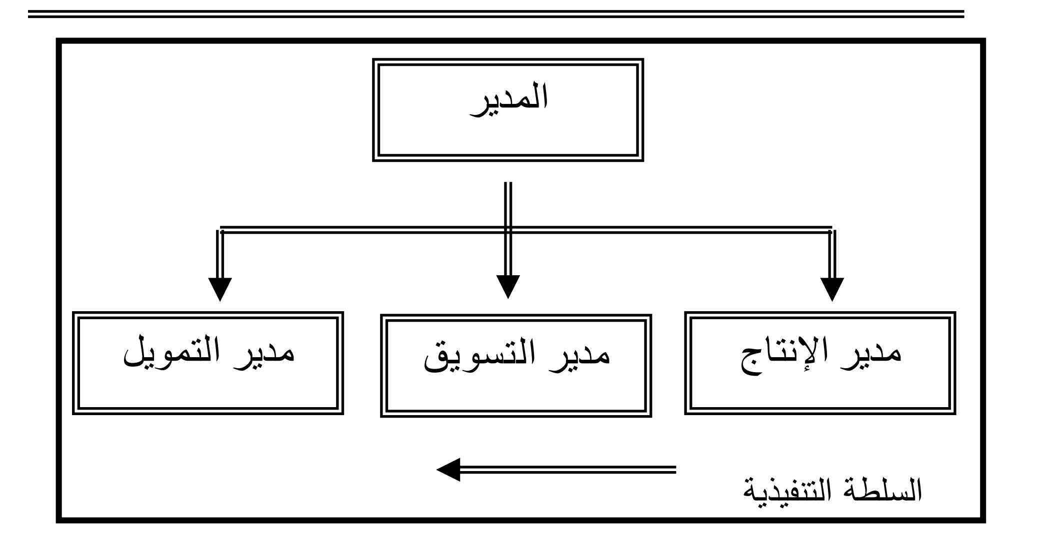
يبين الشكل التالي هذا النوع من السلطة



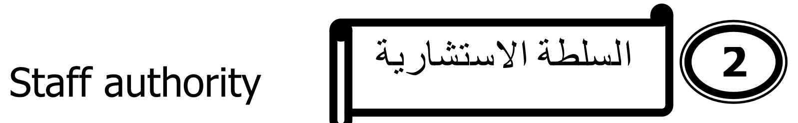
السلطة التنفيذية

تمثل السلطة التنفيذية **علاقة إشرافية مباشرة** Direct supervisory relationship **تنساب السلطة** التنفيذية **من أعلى إلي أسفل** من الرئيس إلي المستويات الإدارية الأدنى ، يسمى المديرون الذين يشرفون على أقسام إنتاجية **بالمديرين التنفيذيين** تنشأ هذه الإدارات التنفيذية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، **فمثلاً** عادة ما تقوم أقسام الإنتاج بإنتاج السلع أو الخدمات ، أقسام التسويق التي تقوم بأعمال البيع ، الشراء ، الإعلان ، توزيع السلع مادياً ، أقسام التمويل التي تقوم بالحصول على المال المطلوب للإنتاج والتسويق – تعد أقساماً تنفيذية ويشرف عليها مديرون تنفيذيون .

ويعد هذا النوع من التنظيم **أبسط أنواع التنظيمات** وفيه يتضح جلياً تطبيق مبدأ وحدة الأمر **كما يتضح من الشكل التالي**

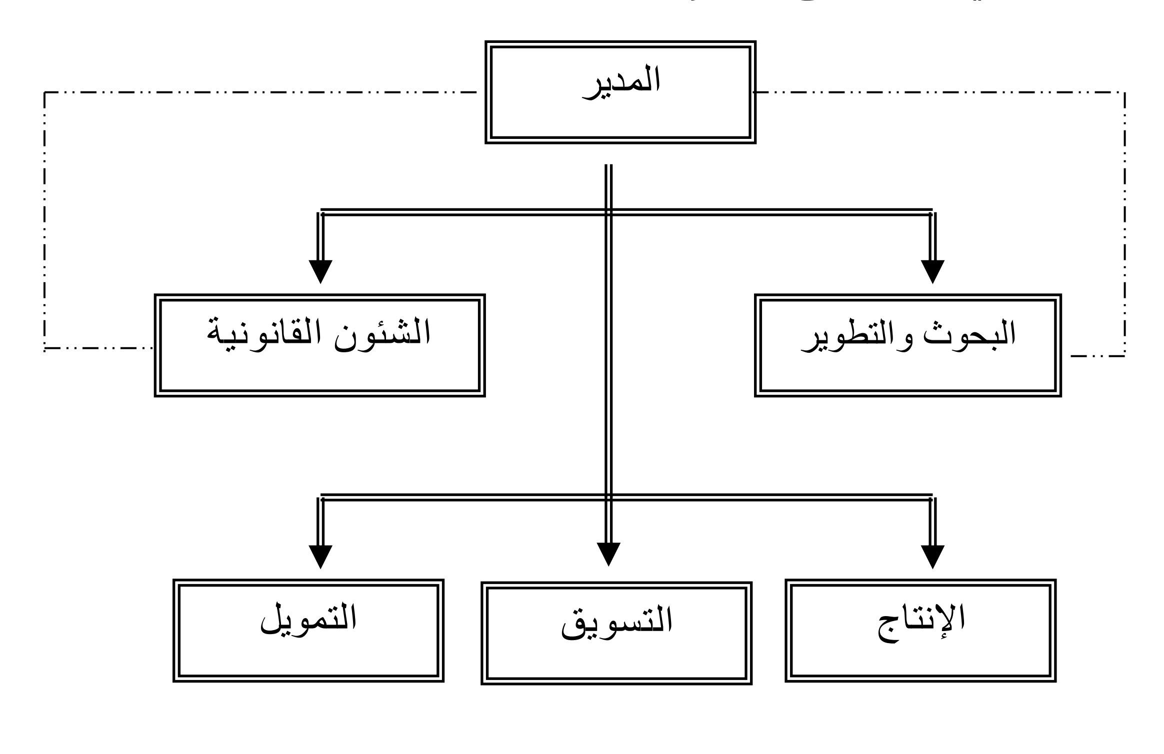


ويتضح من الشكل السابق أن المدير التنفيذي يقوم بالأعمال الرئيسية لتحقيق الأهداف وكذلك بالأعمال المساندة التي تؤدي أيضاً لتحقيق الأهداف بشكل غير مباشر ، **مثلاً** مدير الإنتاج يقوم بجدولة الإنتاج والإشراف على التشغيل والرقابة على الجودة وهذه تعد أعمالاً رئيسية هامة لتحقيق أهداف المنظمة وهي إنتاج السلع والخدمات وبجانب هذه الأعمال الرئيسية يقوم أيضاً بالأعمال المساندة **مثل** النواحي القانونية الخاصة بالعاملين والموردين وأعمال العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي وأعمال البحوث والتطوير وهي أعمال هامة ولكنها تساعد على تحقيق الأهداف بشكل غير مباشر ، **ولكي يتم تخفيف العبء** الملقي على المدير التنفيذي فإنه **يتم الاستعانة بمديرين آخرين للقيام بهذه الأعمال المساعدة حتى يتفرغ المدير التنفيذي للأعمال الرئيسية** التي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع الأهداف المطلوب تحقيقها **والسؤال الآن** ما هي نوع السلطة التي تمنح لهؤلاء المديرين ؟



Staff authority

كما يتضح من الشكل التالي ، ظهرت أقسام تنظيمية جديدة عندما توسع العمل وتشعب وكذلك رغبة في تحقيق العبء الملقي على عاتق المدير التنفيذي .



السلطة التنفيذية
السلطة الاستشارية



يظهر في الشكل السابق أقسام إضافية تسمى **أقساماً استشارية** ، **لها سلطة استشارية التي لها طبيعة النصح والإرشاد فقط Guidance & Advice** ليس لهم أي سلطة

مباشرة على الأقسام الأخرى (طبيعي لهذه الأقسام الاستشارية سلطة تنفيذية فقط على العاملين داخل هذه الأقسام) .

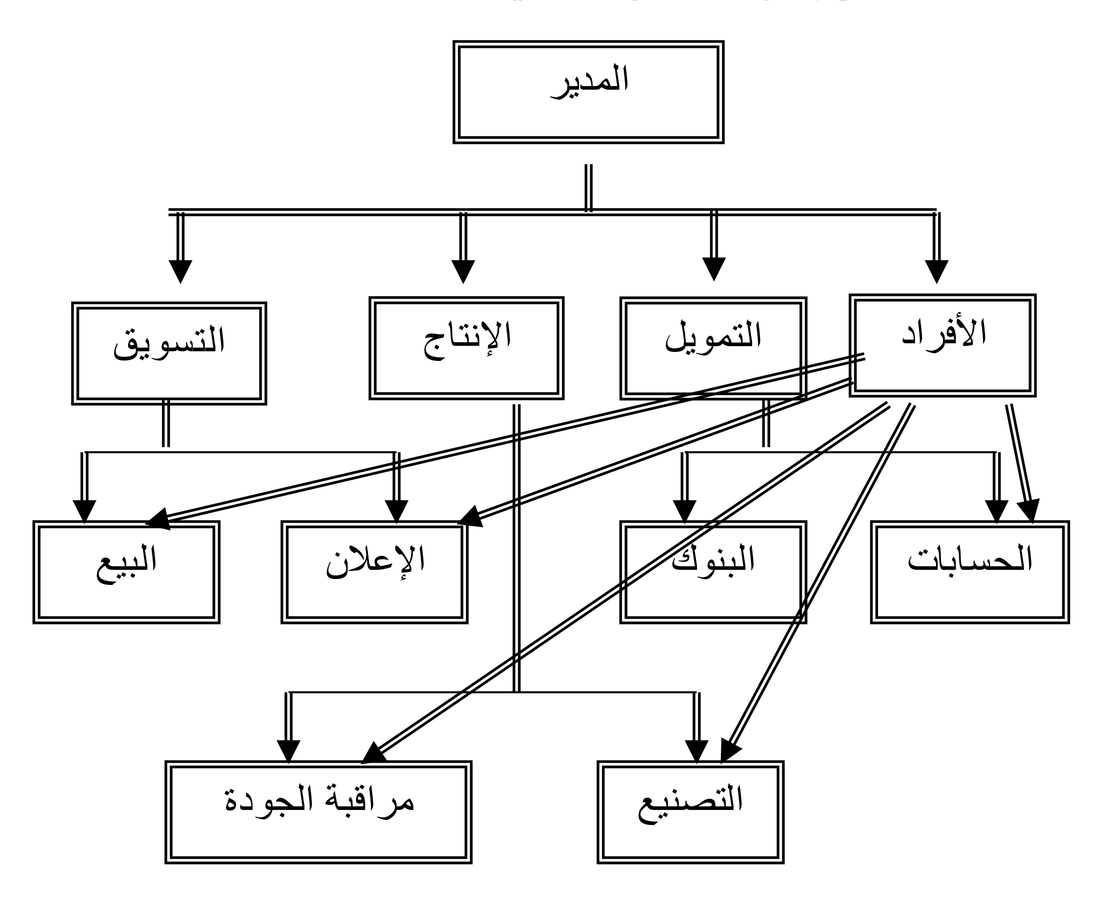
وتتم العلاقة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية كما يلي :

تقوم الأقسام الاستشارية وهي أقسام متخصصة في مجالات البحوث أو الشئون القانونية كما يتضح من الشكل السابق بالدراسات ، الأبحاث المختلفة ثم تصل إلي توصيات ترى أنها قد تكون مفيدة للأقسام التنفيذية ، تقوم الأقسام الاستشارية برفع التوصيات للرئيس – الذي إذا رأي أن هذه التوصيات مفيدة – يقوم بتحويلها إلى قرارات ترسل إلى الأقسام التنفيذية من خلال خط السلطة التنفيذية ، **هذا أيضاً نظرياً** ، **ولكن ما يحدث في الواقع العملي** أن الأقسام الاستشارية تعد دراستها ثم ترسل التوصيات مباشرة للأقسام التنفيذية التي إذا اقتنعت بالفكرة فإنها تقوم بتطبيقها حيث أن الأقسام التنفيذية هي وحدها المسئولة عن النتائج النهائية .

وهنا يتوقف تطبيق واستخدام توصيات الأقسام الاستشارية على قدرتها على بيع الفكرة للأقسام التنفيذية لذا فإن السلطة التي تتمتع بها الأقسام الاستشارية ما هي إلا سلطة الفكرة والإقناع حيث ليس لديها أي سلطة مباشرة على الأقسام التنفيذية ، وفي الحقيقة تتوقف العلاقة بين الأقسام الاستشارية لذا فإن السلطة التي يمكنهم استخدامها في سلطة النصح والمشورة فقط .

السلطة الوظيفية Functional authority

تعد السلطة الوظيفية **السلطة الممنوحة لقسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة** ، **فمثلاً** قسم الأفراد يكون له سلطة وظيفية على جميع الأقسام الأخرى في المنظمة فيما يتعلق بممارستهم لأعمال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء **كما يظهر من الشكل التالي :**



أي أن الأقسام المختلفة تقوم باتباع تعليمات إدارة الأفراد فيما يتعلق بسياسة وإجراءات الأفراد ، **هنا تظهر مخالفة لمبدأ وحدة الأمر** ، فإن مسئول الأفراد في قسم التصنيع مثلاً يتلقى



تعليمات من مدير الإنتاج وكذلك تعليمات من مدير الأفراد وفي هذا خرق Violation لمبدأ وحدة الأمر ، ولكن تم هذا الخرق **لغرض تنظيمي** وهو تجويد أداء الأعمال ، وبالتالي فإن مبدأ وحدة الأمر لا يجب أن ننظر إليه على أنه شيء لا يمكن مخالفته فعندما تكبر أعمال المنظمة يصعب على المدير التنفيذي القيام بجميع الأعمال الرئيسية المرتبطة بالدف ارتباطاً مباشراً وكذلك بالأعمال المساندة التي ترتبط بالهدف ارتباطاً غير مباشر وبالتالي **يتم الاستعانة بالمدير الوظيفي Functional Manager** الذي يمارس وظيفة معينة مثل الأفراد ، العلاقات العامة ، الشئون القانونية ، الأبحاث والتطوير ، الشئون المالية ، الشئون الإدارية .

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

فيما يلي نستخدم المعلومات التي تم استعرضها في هذا الفصل لتحديد **الخطوات اللازمة لإعداد الهيكل التنظيمي .**

1 تحديد الأهداف الرئيسية **Objectives**

طبيعي أن التنظيم يتم إعداده لتحقيق أهداف معينة ، إذن لابد من تحديد هذه الأهداف كأول خطوة في إعداد التنظيم . **فمثلاً** وزارة العمل تهدف إلى تحقيق هدفين أساسين هما ، **الهدف الأول** هو التأكد من تطبيق قانون العمل بواسطة المؤسسات المختلفة ، **الهدف الثاني** القيام بالتدريب المهني من خلال مجموعة من المعاهد والكليات التدريبية .

2 تحديد الأنشطة الرئيسية Activities

بعد تحديد الأهداف يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، حيث تحقيق الهدف يتطلب ممارسة أنشطة معينة ، **فمثلاً** لتحقيق هدف تطبيق قانون العمل تحتاج الوزارة إلي ممارسة ما يلي :

- ✪ البت في طلبات الترخيص للعمل للأجانب .
- ✪ مراقبة أعمال الصحة والسلامة في المؤسسات .
- ✪ مراقبة تطبيق قانون العمل .
- ✪ وهكذا .

وتعد هذه الأنشطة ، **أنشطة رئيسية** ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف وزارة العمل ، بجانب هذه الأنشطة هناك الأنشطة المالية والإدارية والعلاقات العامة التي تساهم في تحقيق الأهداف ولكن بشكل غير مباشر .

3 تجميع الأنشطة في أقسام

بعد تفصيل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة ، يتم تجميع هذه الأنشطة في أقسام **طبقاً لمجموعة من الاعتبارات :**

- ✪ أساس التجميع (العملاء – المناطق - .... الخ)
- ✪ درجة الترابط والتلازم في أداء الأنشطة .
- ✪ درجة التجانس بين هذه الأنشطة .

✪ نطاق الإشراف .

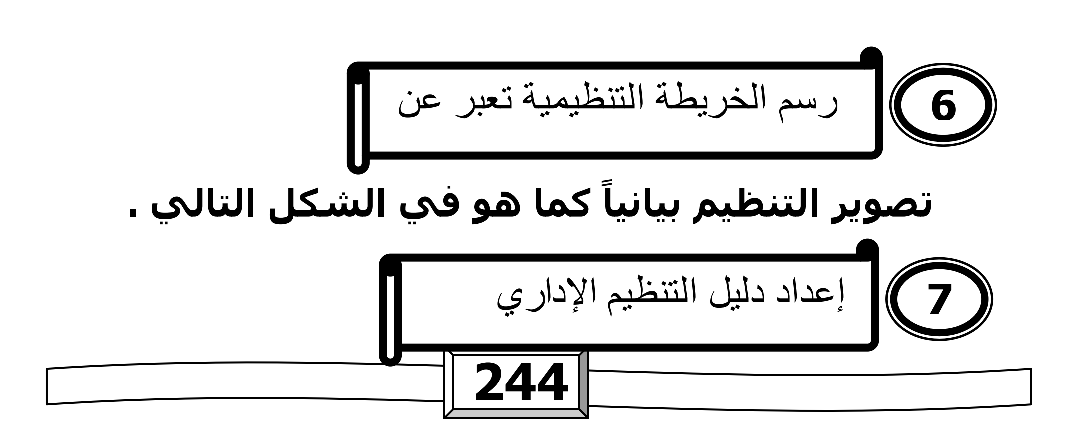
✪ الخ ....

4 تجميع الأقسام في إدارات

هنا تظهر المستويات الإدارية تجمع الأقسام في إدارات يشرف على كل إدارة مدير الإدارة وهنا يظهر في هذا المثال المستوى الأول للإدارة ويتبع في تجميع الأقسام المبدأ التنظيمي الخاص بدرجة الترابط والتشابه والتماثل والتلازم بين الأقسام التي تضمها إدارة واحدة بالإضافة إلى نطاق الإشراف الخاص بهذا المدير ، الذي لا يكون نطاق إشرافه واسعاً جداً بحيث لا يمكنه من الإشراف الفعال ولا نطاق إشراف محدود جداً بحيث يعوق تدخله الزائد في أعمال الأقسام تحقيق أهدافها .

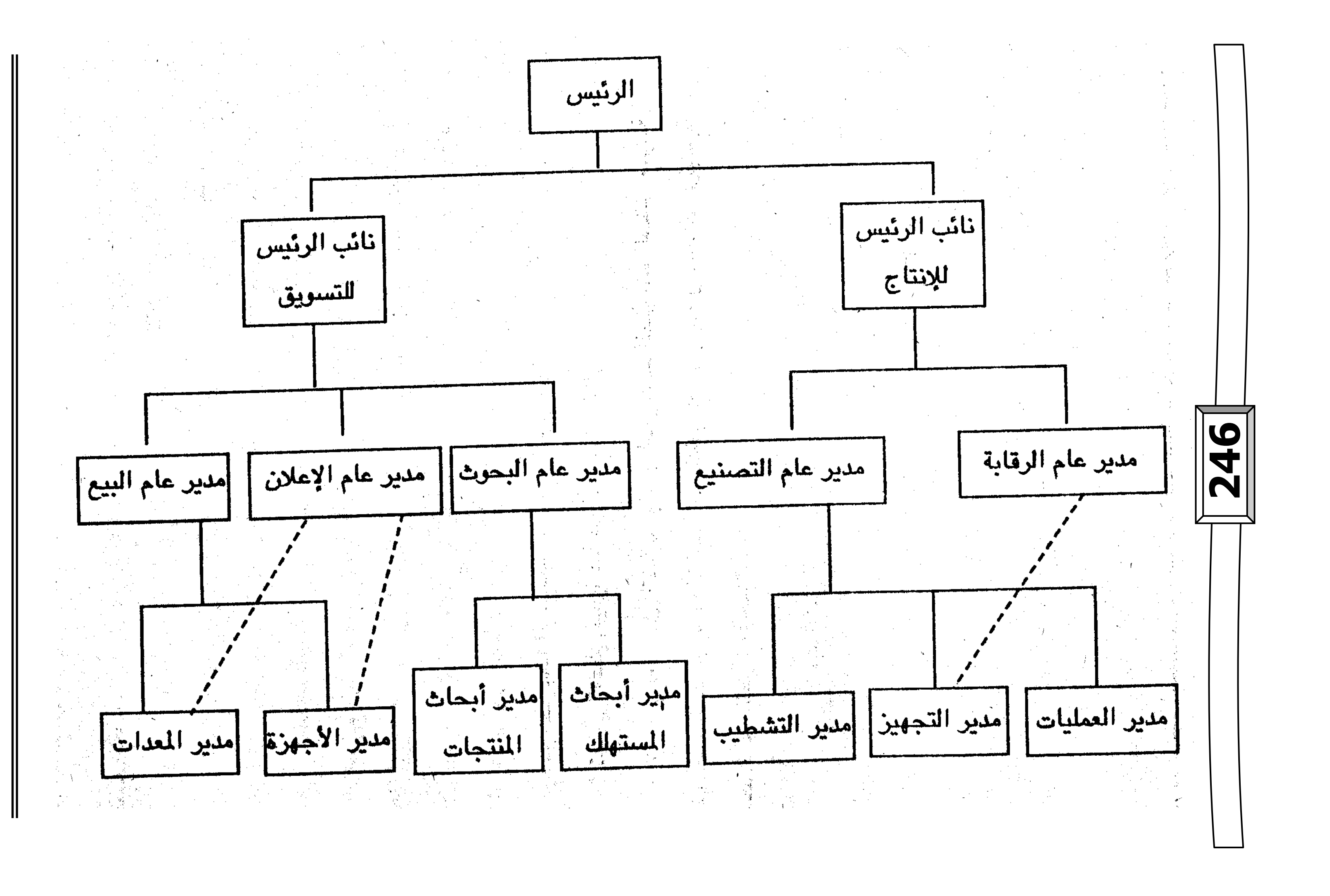
5 تجميع الإدارات في قطاعات

بذلك يظهر المستوى الإداري الثاني بتجميع الإدارات المترابطة والمتشابهة والمتماثلة والمتلازمة في قطاع يشرف عليه رئيس قطاع يراعي هنا أيضاً نطاق الإشراف لرئيس القطاع .



تصوير التنظيم بيانياً كما هو في الشكل التالي .

والذي يضم الخرائط التنظيمية والاختصاصات الرئيسية للتقسيمات التنظيمية الرئيسية والسلطات الرئيسية المحددة لها وخطوط الاتصالات .


الرئيس
نائب الرئيس للإنتاج
نائب الرئيس للتسويق
مدير عام الرقابة
مدير عام التصنيع
مدير عام البحوث
مدير عام الإعلان
مدير عام البيع
مدير العمليات
مدير التجهيز
مدير التشطيب
مدير أبحاث المستهلك
مدير أبحاث المنتجات
مدير الأجهزة
مدير المعدات

ماذا يمكن أن تظهره خريطة التنظيم ؟

يتضح من الخريطة السابقة ما يلي :

1- من يرأس من ؟ يتضح أن نائب الرئيس للإنتاج يرأس مدير عام التصنيع .

2- نطاق إشراف كل مستوى إداري .

المستوى الإداري	نطاق الإشراف
الرئيس	2
نائب الرئيس	3
مدير عام البحوث	2

3- السلطة التنفيذية التي يعبر عنها بالخطوط المتصلة .

4- السلطة الوظيفية التي يعبر عنها بالخطوط الغير متصلة

5- أساس تجميع أوجه النشاط :

المستوى الإداري	أساس التجميع
الرئيس	الوظائف
البيع	المنتجات
البحوث	المستهلك

6- تعبر تسمية المربعات التي تظهر على الخريطة التنظيمية عن طبيعة ونوع العمل الذي يتم تأديته .

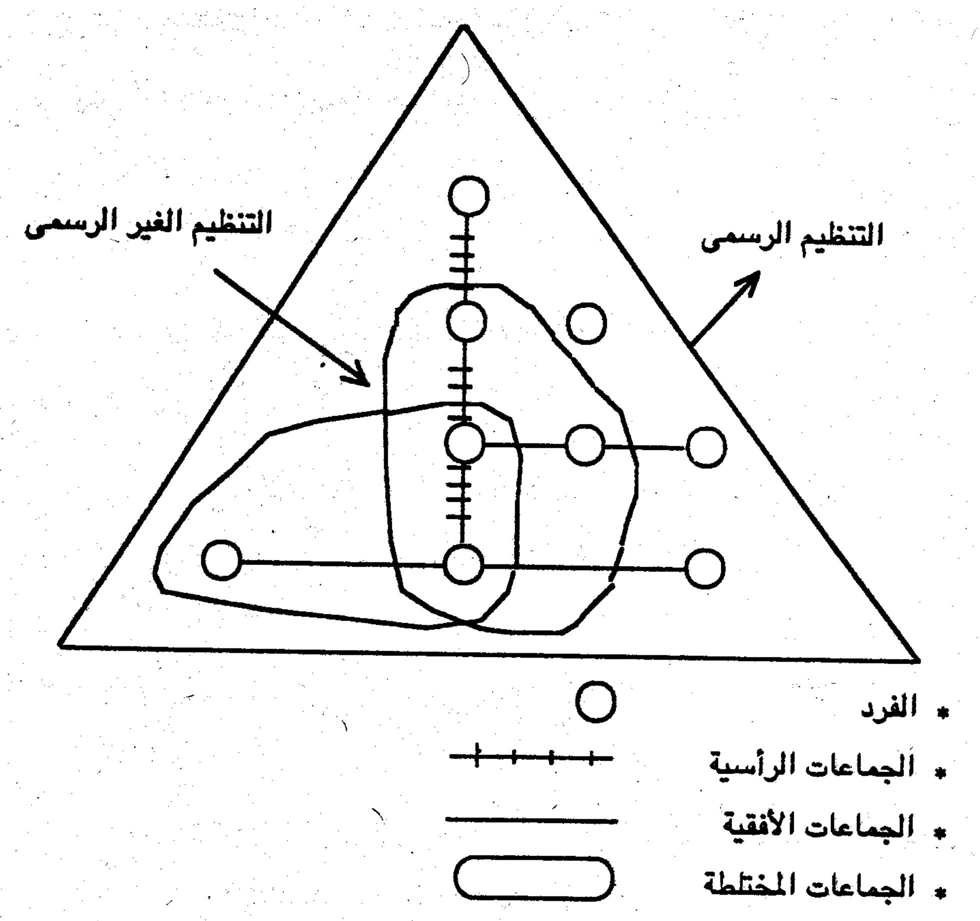
7- هيكل اتخاذ القرارات ، أين تتخذ القرارات الخاصة بمجال معين ؟ مع مجالات عمل المنظمة .

ولكن يلاحظ أن الخريطة التنظيمية لا تستطيع أن تبين ما يلي :

1- **درجة السلطة degree of authority** التي تتوافر لدى كل مستوى إداري .

2- **من الذي لديه القوة Power داخل المنظمة** فمثلاً الخريطة التنظيمية أن الرئيس هو أعلى مستوى إداري وهذا يدل على أن لديه السلطة الكاملة في السيطرة واتخاذ القرارات ولكن قد يكون الوضع الحقيقي غير ذلك . **فمثلاً** بسبب قوة شخصية نائب الرئيس للإنتاج ولما يتمتع به من خبرة ومعرفة قد يكون له قوة تأثير أكبر من الرئيس ، فبالرغم من أن الرئيس يوقع القرارات إلا أن مصدرها هو نائب الرئيس للإنتاج وهذا مالا تستطيع أن تظهره الخريطة التنظيمية .

3- **التنظيم غير الرسمي** داخل المنظمة وهو تكوين المجموعات ليس على أساس العمل وإنما على أسس مختلفة ، شخصية واجتماعية على أساس السن ، الجنس ، الديانة ، المؤهل ، وحدة المصالح ... الخ وقد تكون هذه الجماعات رأسية أو أفقية أو مختلطة كما يلي :



أعضاء من مستويات إدارية مختلفة وكذلك أعضاء من نفس المستوى الإداري في نفس الوقت .

4- أيضاً لا تظهر خريطة التنظيم **مسارات خطوط الاتصال الفعلية** ، ومن الشكل السابق يتضح أن مدير الأجهزة لا يستطيع الاتصال مباشرة بمدير التشطيب مثلاً وذلك لأنه لا يوجد أي خطوط اتصال بينهما ، ولكن في الواقع الفعلي

عندما يحتاج مدير الأجهزة إلي معلومات من مدير التشطيب فإنه يتصل مباشرة به وهذا ما لا يظهر في الخريطة التنظيمية .

المبادئ الواجب توافرها في التنظيم السليم

وأخيراً **هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد التنظيم** نذكر منها ما يلي :

1- أن يحتوى التنظيم على الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

2- أن لا يحتوى التنظيم على وظائف ليس لها دور في تحقيق أهداف المنظمة .

3- أن يعطي التنظيم للوظائف الأساسية التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة **وزناً أكبر Weight** من تلك الوظائف التي لها دور أقل في تحقيق الأهداف .

4- أن تندرج الوظائف المرتبطة والتي بينها اتصال وعلاقات وثيقة **تحت رئاسة تنظيمية واحدة** .

5- أن يكون **نطاق الإشراف لأي وظيفة إشرافية مناسباً** ليس بالواسع جداً Too wide ولا بالضيق جداً Too Narrow.

6- أن **لا يكون** هناك **عدد كبير** من **المستويات الإدارية** التي تؤدي إلي (ترهل) المنظمة ومن ثم عدم تحقيق الاتصال الفعال .

7- أن **لا يكون لأي مرؤوس أكثر من رئيس واحد** one man one boss .

8- التحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات .

9- التحديد الواضح للسلطات المخولة للوظيفة .

10- وضوح خطوط الاتصالات .

11- سلامة الترتيب المكاني للعمل .

12- توافر النماذج وأدوات العمل .

13- وضوح إجراءات العمل وتبسيطها .

14- احتواء الوظيفة الواحدة على مجموعة من الأعمال المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلي نوع معين من الخبرات وتؤدي في مكان واحد .

15- إشراف الوظيفة الإشرافية على مجموعة من الوظائف المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلي نمط معين من الإشراف ويتم تأدية هذه الوظائف في أماكن متقاربة .

16- أن **يتسم التنظيم بالمرونة** بحيث يمن إدخال بعض التعديلات عندما تتغير ظروف المنظمة بمجهود بسيط ولا يحتاج الأمر إلي عمل تعديلات جذرية حتى يتطابق التنظيم مع الظروف الجديدة .

17- توافر الأسلوب التنظيمي المناسب للتنسيق بين القطاعات المختلفة للمنظمة لتحقيق درجة عالية من التكامل وقد يتم

ذلك عن طريق اللجان الدائمة أو المؤقتة ، عن طريق المجالس وهكذا .

18- يؤدي التنظيم إلى تدفق العمل بسهولة ويسر وألا يتسبب في وجود الاختناقات التنظيمية .

19- يؤدي التنظيم إلى **عدم وجدود صراعات** أو خلافات أو منازعات على اختصاصات أو مسئوليات أو واجبات أو صلاحيات أو سلطات .

20- يؤدي التنظيم إلى **تدفق المعلومات** وتوافرها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالجودة المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة .

21- **توزيع السلطة بين القطاعات التنظيمية المختلفة بشكل عادل** بحيث لا تمنح سلطات دون أن يقابلها مسئوليات وكذلك عدم وجود واجبات أو مسئوليات وليس لها سلطات أو صلاحيات كافية .

أسئلة للمراجعة

1- توجد أربعة أبعاد أساسية تمثل قلب عملية التنظيم . (√ أو ×)

....

....

2- يعتبر التخصص وتقسيم العمل هو العنصر الحاكم عند تكوين الوظيفة . (√ أو ×)

....

....

3- وضح الفرق بين تجميع الوظائف طبقاً للمنتج وطبقاً للعمليات الداخلية .

....

....

4- ما هي العوامل التي تؤيد استخدام تنظيم دون أخر . (√ أو ×)

....

....

5- يختلف نطاق الإشراف طبقاً لعدة عوامل مؤثرة فيه . (√ أو ×)

....

6- هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية (الشكل التنظيمي) . (√ أو ×)

....

....

7- عرف السلطة ؟وكيف يتم تفويضها ؟مع توضيح مزايا التفويض (اللامركزية) ؟وما هي الضوابط التي تحكم تطبيق مبدأ التفويض؟

....

....

8- ما هو تأثير تفويض السلطة من الناحية النفسية ؟ وما هي شروط استخدام أسلوب التفويض .. مع التوضيح بمثال ؟

....

....

9- هناك عدة أنواع للسلطة .. ما هي ؟ مع التوضيح بالرسم .

....

....

10- تكلم عن مراحل وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي ؟

....

....

11- ما هي الأشياء التي تستطيع أو لا تستطيع الخريطة التنظيميةتبينها؟

....

12- هناك مجموعة من المبادئ يجب توافرها في التنظيم السليم

....

....

الفصل السابع

وظيفة التـوجــيـه

Directing

وظيفة التوجيه

تناولنا في الفصول السابقة وظيفتي التخطيط والتنظيم وهما يمثلان وظائف المدير التي يمارسها قبل بدء التنفيذ . ففي وظيفة التخطيط يتم تحديد ماذا سيتم تنفيذه ، كيف ، أين ، متى ، ولماذا ؟ تشمل وظيفة التنظيم من الذي سيقوم بالتنفيذ وتحديد مسئولياته وكذلك السلطات اللازمة لكي يُنفذ ما هو مطلوب منه وأخيراً العلاقات الواجب بناؤها بين الوظائف المختلفة حتى يتم التنسيق وعدم التعارض في ممارسة الاختصاصات المختلفة داخل المنظمة .

السؤال الذي يفرض نفسه الآن : ماذا يجب على المدير أن يفعله لكي يضمن ويتأكد أن ما تم تخطيطه وتنظيمه يحدث فعلاً ؟ طبيعي لتنفيذ التخطيط والتنظيم بفاعلية Effectiveness **فإن الأمر يتطلب من المدير أثناء التنفيذ ممارسة مجموعة من الأعمال يمكن أن نسردها فيما يلي :**

- ✪ تعريف كل مرؤوس بما هو مطلوب منه .
- ✪ شرح وتعريف كل مرؤوس بالأعمال الواجب القيام بها .
- ✪ توحيد المفاهيم التي تدور في ذهن المرءوس مع ما يراه المدير (Reading the Same Page) .
- ✪ حل المشاكل التي تقابل المرؤوس أثناء التنفيذ .
- ✪ التأكد باستمرار أن الأعمال تتم طبقا لما تم تخطيطه مقدما .

✪ دفع وتحفيز وتشجيع المرءوسين لتحقيق أعلى إنتاجية .

إذا نظرنا إلي هذه الأعمال – وهي تمارس أثناء التنفيذ نجد أن كلها تهدف إلى التأكد من أن المرءوس يقوم بتنفيذ الاختصاصات المحددة له بأعلى كفاءة ممكنة .

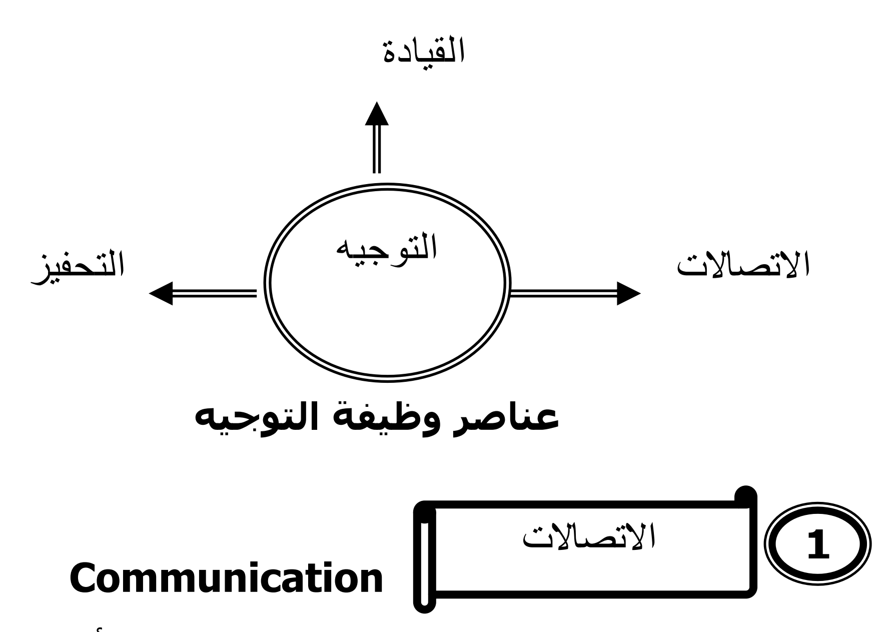
Ensuring employee does the job allotted to him

وهذا ما يسمى **بالتوجيه Direction** أو قد يطلق عليه البعض **الإشراف Supervision** .

ويعد التوجيه من الوظائف الأساسية للمدير حيث لا فائدة من وضع تخطيط جيد وتنظيم جيد ثم لا يتم التنفيذ طبقاً للتخطيط أو التنظيم الذي تم تحديده مسبقاً . **إن التوجيه هو الوظيفة التي تضمن ، بل تهدف إلي أن يتمشى التنفيذ مع ما تم تحديده مسبقاً من تخطيط وتنظيم** . بل أكثر من ذلك قد يتضح أثناء التنفيذ – حيث الواقع العملي – أن هناك تعديلات ضرورية يجب أن تتم في التخطيط أو التنظيم المحدد مسبقاً ، التي يمكن إجراؤها عن طريق المدير أثناء ممارسة وظيفة التوجيه .

إذا تأملنا مرة أخرى الأعمال التي تم سردها أعلاه والتي تندرج تحت وظيفة التوجيه ، فإننا نلاحظ أن هذه الأعمال منها التي تختص بتعريف ، بشرح ، بتفهيم كل مرءوس بدوره وما له وما عليه وهذا ما **يتم عن طريق الاتصالات Communication** ثم هناك الأعمال التي ترتبط بحل المشكلات ، مساعدة المرءوس في الوصول إلي الهدف ، نقل الخبرات السابقة للمدير الي

مرؤوسيه , وبناء جسور من الثقة مع المرؤوسين وهذا ما **يتم عن طريق القيادة Leadership** ، ثم هناك الأعمال التي ترتبط بتنشيط وإثارة همة المرؤوس والربط والدمج بين أهداف العمل وأهداف المرؤوسين وإشباع الحاجات Needs الخاصة بهم حتى يستخدم المرؤوس كل طاقاته وقدراته أثناء التنفيذ وهذا ما **يتم عن طريق التحفيز motivation .**أي أننا الآن **يمكن تكسير (Break down) وظيفة التوجيه إلي ثلاثة عناصر فرعية .**



عناصر وظيفة التوجيه

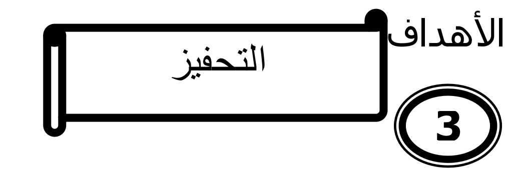
1 الاتصالات **Communication**

وهي تشمل تعريف وشرح دور Role المرؤوس أثناء التنفيذ وما هي السلطة Authority اللازمة لـه والعلاقات Relations اللازمة لـه لممارسة هذا الدور فمهما كان التخطيط جيداً وكذلك التنظيم ولكن بدون أن يعرف المرؤوس دوره بشكل واضح ، ويراه برؤية تتفق مع ما يراه المدير ، ويدركه بإدراك Perception متسق

لإدراك المدير فإن احتمالات تحقيق الأهداف تكون محدودة جداً فما هي إذن فائدة وجود تخطيط جيد وتنظيم جيد بدون اتصالات سليمة تعرف كل مرؤوس بدوره ومسئولياته وسلطاته وعلاقات العمل .

2 القيادة Leadership

وهي تشمل مساعدة المرؤوس على الوصول للهدف ، عن طريق إرشاده ، إنارة الطريق أمامه ، حل المشكلات التي تصادف المرءوس ، نقل خبراته السابقة الي المرؤوس , بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرءوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف



3 التحفيز Motivation

وهي تشمل التعرف على حاجات (Needs) ورغبات (Desires) واهتمامات (Interests) المرءوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرءوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه .

وسوف نقوم بتخصيص جزء مستقل من هذا الفصل لكل عنصر من العناصر الخاصة بالتوجيه .

الاتصالات Communication



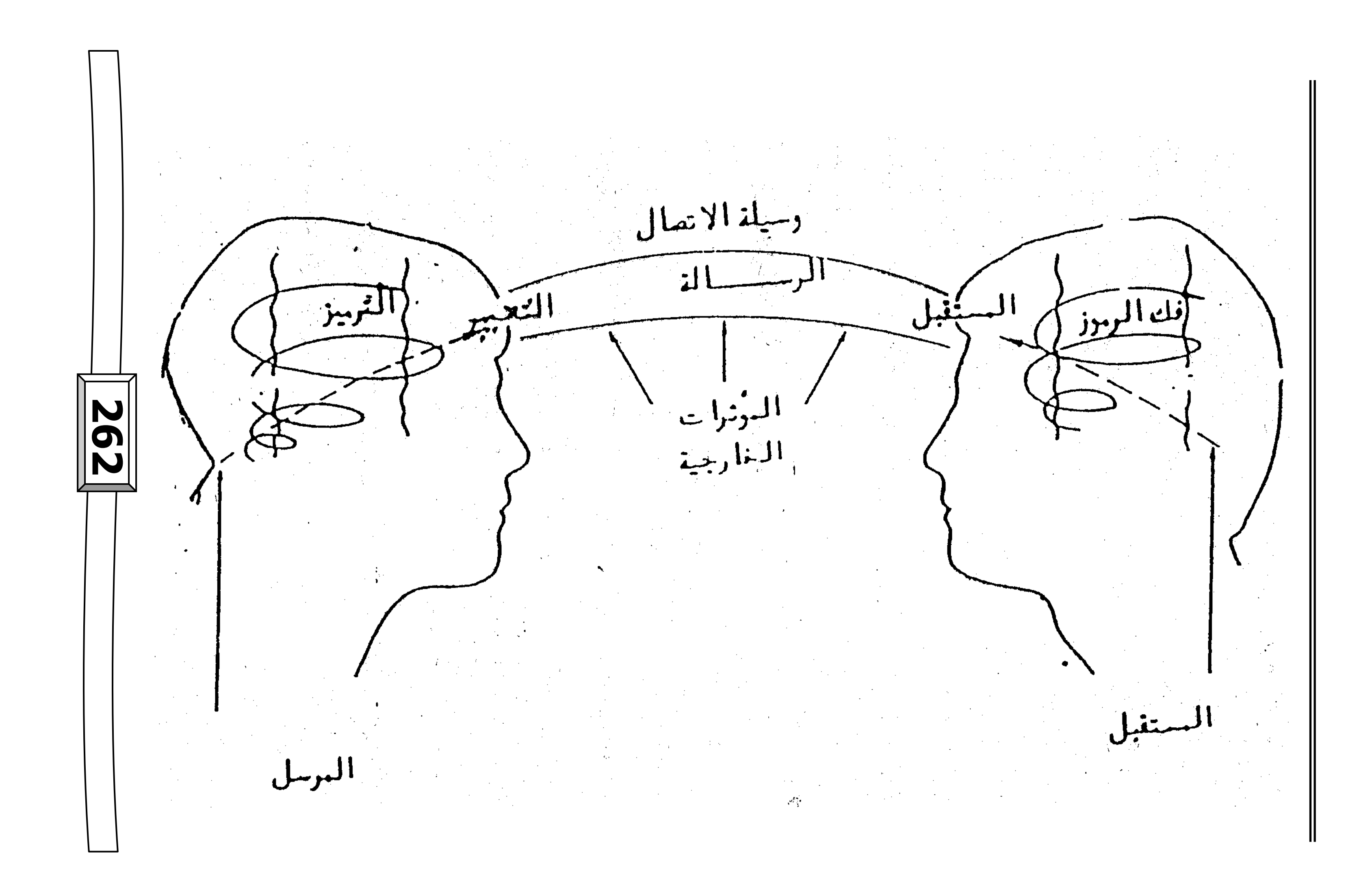
الاتصالات هي الوسائل Means التي يتم بواسطتها تبادل Exchange أو نقل Transmission المعلومات ، الأفكار ، الحقائق ، المشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق فهم موحدة Common understanding وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصالات ، ولأهمية الاتصالات للمدير فإن **شستر بارنارد Chester Barnard** حدد عملية تنمية والمحافظة على نظام اتصال فعال بأنها وظيفة المدير الأولى **The First Job is to develop and maintain a system of Communication**

بل أكثر من ذلك فإننا نرى أن من القدرات الواجب توافرها في المــديـر أن يـكـون Good communicator حـيـث أن مـمارسـته لجميع وظائفه تعتمد على ذلك . عند قيامه بالتخطيط يحتاج إلى معلومات من خارج المنظمة ، ومن داخل المنظمة وبالتالي **يجب أن يكون لديه نظام للاتصالات يضمن لـه توفير هذه المعلومات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المطلوب** . عند قيامه بالتنظيم يحتاج إلي التعرف على قدرات ورغبات وإمكانيات المرءوسين حتى يمكن توزيع الاختصاصات المناسبة للمرؤوس المناسب وهذا يتم عن طريق الاتصالات . عند ممارسته لوظيفة التوجيه تبليغ التعليمات ، قيادة الفريق ، التحفيز ، كل هذا يتم عن طريق الاتصالات وأخيراً كما نرى في الفصل القادم أن المدير لكي يمارس وظيفة الرقابة فإنه يحتاج إلى بيانات عن التنفيذ الفعلي لكي يطابقها مع الأهداف المخططة حتى يتمكن من تحديد الانحرافات وهذا ما يتم عن طريق الاتصالات . وأن إعادة التخطيط وإعادة

التنظيم .. الخ تتم عن طريق المعلومات التي يتم توفيرها بواسطة نظام الاتصالات .

لذلك يمكن القول **أن الاتصالات تمثل قلب العملية الإدارية The heart of the management process** . أنها تقوم بتوزيع المعلومات على الأعضاء المختلفة للمنظمة **كما** يقوم تماماً القلب بتوزيع الدم على الأعضاء المختلفة لجسم الإنسان وفي حالة ارتفاع أو انخفاض الدم أو عدم وصوله لعضو معين معناه موت هذا العضو . فإن نظام الاتصالات أيضاً يقوم بتوزيع المعلومات على جميع أعضاء المنظمة وعدم وصول المعلومات لجزء معين من المنظمة معناه شل فاعلية هذا الجزء .

ويمكن تصوير عملية الاتصالات Communication Process كما هو موضح في الشكل التالي :


وسيلة الاتصال
الرسالة
الترميز
التعبير
المستقبل
فك الرموز
المؤثرات
الخارجية
المرسل
المستقبل

من هذا الشكل يتضح أن عملية الاتصالات تتكون من :

1- المرسل	Sender
2- المستقبل	Receiver
3- الرسالة	Massage
4- الوسيلة	Medium
5- التعبير	Coding
6- فك الرموز	Encoding
7- التغذية المرتدة	Feedback
8- المؤثرات الخارجية	Noise

وفيما يلي سوف نقوم بشرح هذه المكونات بشيء من التفصيل :

المرسل

هي تلك الجهة التي تشعر أنها ترغب في إرسال معلومات ، أفكار . حقائق ، مشاعر لجهة أخرى أو قد تشعر على العكس أنها ترغب في الحصول على المعلومات ، الأفكار ... الخ من جهة أخرى

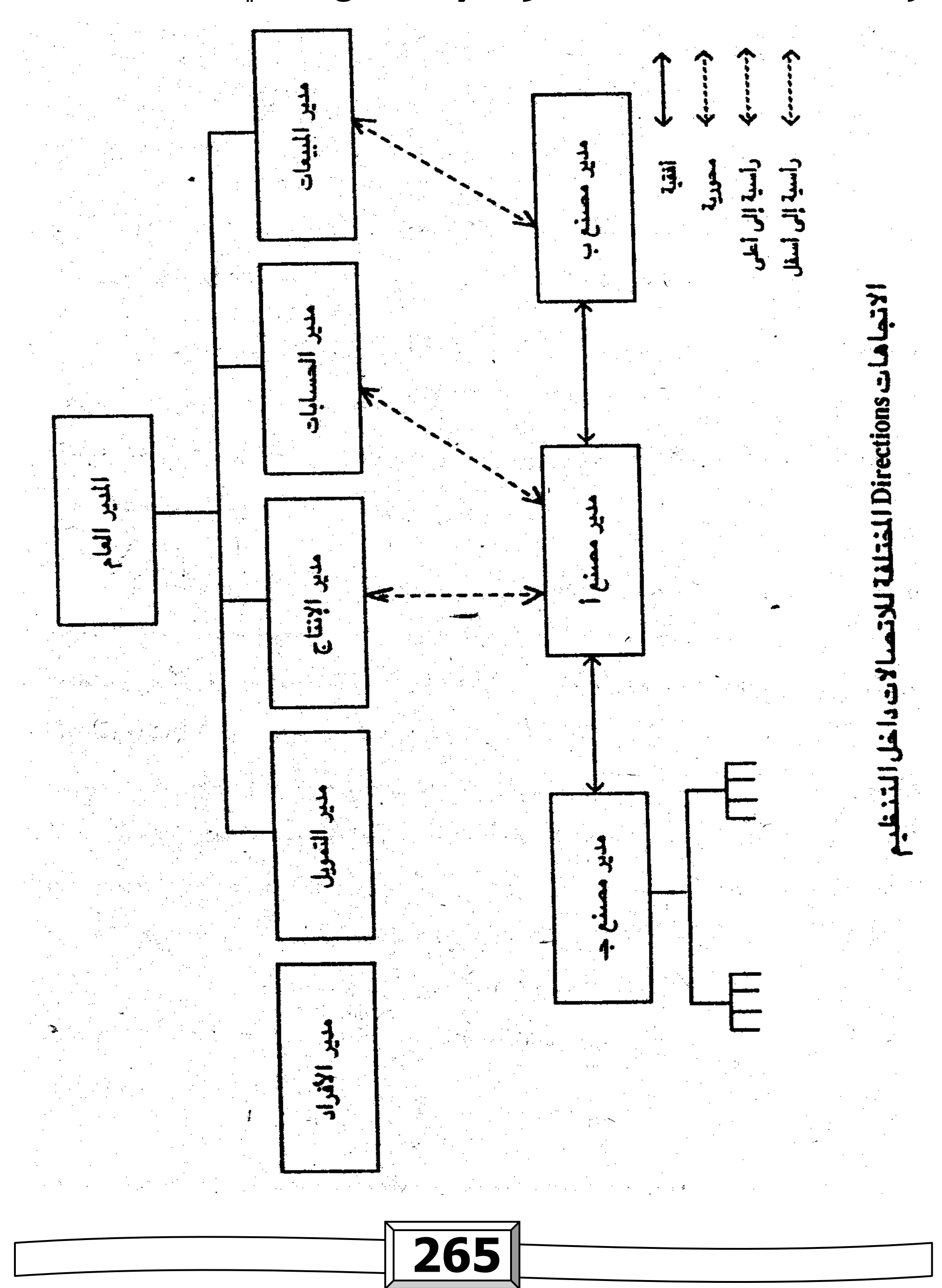
المستقبل

هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالأفكار والمعلومات ... الخ أو تلك الجهة المطلوب الحصول منها على معلومات معينة أو أفكار ... الخ

وهناك أربعة مواقف لذلك .

الموقف	(1)	(2)	(3)	(4)
المرسل المستقبل	فرد واحد فرد واحد	فرد واحد جماعة	جماعة فرد واحد	جماعة جماعة
	An individual to An individual	An individual to a group	A Group to an individual	A Group to a group
أمثلة العمليات الاتصالات في المواقف المختلفة	- مقابلة بين رئيس ومرؤوس لتوضيح التعليمات ، لتقييم الأداء ، لمراجعة أعماله - مقابلة بين مرؤوس ورئيس لإبداء رأي معين أو تبليغه بشكوى معينة	- مقابلة بين رئيس عمال ومجموعة عمال لتوزيع العمل عليه ، لشرح طريقة العمل - مقابلة بين مجموعة ورئيس عمل	- مقابلة مجموعة من المديرين لاختيار موظف جديد للشركة	- اجتماع بين ممثلي إدارة الإنتاج مع إدارة المبيعات

وفي داخل المنظمة **تأخذ الاتصالات بين المرسل والمستقبل أربعة اتجاهات أساسية كما يوضحها الشكل التالي :**



الاتجاهات Directions المختلفة للاتصالات داخل التنظيم

ويتضح من الشكل السابق أن هناك اتصالات أفقية ويعبر عنها بالخط المتصل الأفقي ←——→horizontal وهي الاتصالات التي تتم بين الزملاء على نفس المستوى الإداري أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري . فمثلاً بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات وهي ضرورية للتنسيق بين الأعمال الخاصة بالإنتاج والبيع حيث لا فائدة من إنتاج منتج معين ولا يمكن بيعه بسهولة .

والنوع الثاني من الاتصالات وهي **الاتصالات الرأسية** وهي تظهر في الشكل السابق بالخط المتقطع (ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ) وهي تأخذ **اتجاهين** :

إما **من أعلى إلي أسفل Downward** أو **من أسفل إلي أعلى up ward** تمثل الاتصالات من أعلى إلى أسفل التعليمات والسياسات والإجراءات واللوائح ونظم العمل التي يقوم المدير الأعلى على مستوى إدارة أعلى Higher level ، بتبليغها إلي المديرين الذين يقعون على مستويات إدارية أدنى .

وكما تحتاج المنظمة إلي نظام الاتصالات من أعلى إلى أسفل فإنها أيضاً تحتاج إلي نظام الاتصالات من أسفل إلي أعلى وتمثل هذه الاتصالات محتويات صناديق الاقتراحات ، صندوق الشكاوى ، اجتماعات التطوير التي تتم في أدنى المستويات الإدارية وترفع نتائجها إلي الإدارة العليا ، مطالب العمال ، وفي حالة عدم وجود نظم للاتصالات من أسفل إلى أعلى فإن المستويات الإدارية تلجأ إلي نظم أخرى غير رسمية التي تكون

غير كافية أو غير مناسبة لتوصيل الآراء والرغبات والاهتمامات والمشاكل إلي الإدارة العليا . تحقق نظم الاتصالات من أسفل إلى أعلى ليس فقط شعور المستويات الإدارية الأدنى بأن لهم دور في إعداد السياسات والنظم وأنها ليست مفروضة عليهم فرضاً بل أكثر من ذلك فإن كثيراً من الأفكار الخاصة بتقديم منتجات جديدة في السوق إنما جاءت من المستويات الإدارية الدنيا .

أما عن **الاتصالات المحورية Diagonal** التي تأخذ شكل الخط (←——→) فإنها تتم مثلاً بين المدير المالي (على مستوى إداري أعلى) مع مدير مصنع على مستوى إداري أدنى ولكن لا يقع على نفس خط السلطة Authority line الخاص بالمدير المالي . هنا الهدف قد يكون تبليغ المصنع بالتعليمات المالية الواجب اتباعها عند تصريف الشئون المالية للمصنع .

الرسالة Message

المقصود بالرسالة هي المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلي المستقبل والتي تهدف التأثير على سلوك behavior المستقبل ، تزويده بمعلومات Information ، تغيير اتجاهاته Attitudes وهنا يتطلب الأمر صياغة الرسالة بدقة ووضوح واختيار الكلمات التي تتمشى مع المستقبل وزرع planting في الرسالة المشوقات والمؤثرات التي تجذب انتباه المستقبل وتأسر capture اهتمامه بحث يري ما يراه المرسل ويدرك ما يدركه المرسل تماماً بل أكثر من ذلك طبع صورة طبق الأصل مما يدور

في ذهن المرسل في ذهن المستقبل copying a copy of what in your mind in the mind of others .

وفيما يلي **أمثلة للرسالة** التي قد تحتويها الاتصالات المختلفة داخل المنظمة :

الاتصالات مع الرؤساء	الاتصالات مع الزملاء	الاتصالات مع المرؤوسين
- تزويد الرؤساء بما يطلبه المرؤوس للرد على رسالة الرئيس - إخبار الرؤساء بما تم تنفيذه ومدى تقدم العمل . - طلب المعاونة في حل مشكلة معينة . - تقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل والأداء . - طلب توضيح تعليماتهم وأوامرهم .	- لتنسيق الأعمال والمجهودات معهم - لتقديم المساعدة والعون في حل مشكلة معينة - لتزويدهم بمعلومات تساعدهم في أداء أعمالهم وتحسين الأداء - للتعرف عليهم كأفراد	- إصدار أوامر وتعليمات - لإقناعهم بطرق عمل جديدة - لتقييم الأداء - لمكافأتهم ، عقابهم ، تأنيبهم - لتوضيح التعليمات والأوامر - للتعرف عليهم كافراد

الوسيلة **Medium**

بعد أن تم تحديد الحاجة إلي إجراء الاتصالات وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه من الاتصالات وذلك بناء على دراسة المستقبل ورغباته وحاجاته واهتماماته ، ثم صياغة الرسالة واختيار الكلمات فإن الأمر يتطلب وجود ناقلة Carrier (وسيلة أو قناة channel وذلك لنقل الرسالة من المرسل إلي المستقبل . هنا قد يتم نقل transmitte الرسالة شفاهه oral أو غير شخصية impersonal

وبالاتصالات غير الشخصية هي تلك التي تتم دون تواجد المرسل والمستقبل في مقابلة شخصية ومن **أمثلة** ذلك الخطابات ، المذكرات ، مجلة المصنع ، النشرة الأسبوعية وفي جميع هذه المواقف يكون المرسل the sender غائباً Absent عندما يتسلم المستقبل Receiver الرسالة وبالتالي لا يمكن للمرسل أن يحصل على أي تغذية مرتدة فورية Feedback عن تقبل المستقبل للرسالة المرسلة ، بل أن الأمر يتطلب انقضاء بعض الوقت حتى يمكنه الحصول على هذه التغذية المرتدة .

أما عن **الاتصالات الشخصية** وهي تلك التي تتم بتواجد المرسل والمستقبل معاً في مقابلة شخصية Face to Face أو من خلال محادثة تليفونية فإن المرسل يمكنه استخدام ليس فقط الكلمات في تبليغ رسالته إلي المستقبل ولكنه يمكنه استخدام لغة الجسد Body language لمساعدته في صياغة الرسالة حيث ثبت أن تأثير لغة الجسد والإشارات أقوى بكثير من تأثير الكلمات (words) بل إن مصداقية هذه اللغة تفوق كثيراً مصداقية الكلمات .

أيضاً يمكن للمرسل أن يتعرف بسهولة على مدى قبول المستقبل للرسالة وإلي أي حد قامت بجذب انتباهه بل يمكنه إجراء تعديل في مضمون الرسالة عندما يشعر أن هناك حاجة لذلك مالا يمكنه تحقيقه في حالة الاتصالات غير الشخصية الكتابية written وأخيراً يمكن للمرسل أن يحصل على تغذية مرتدة فورية عن مدى اقتناع وفهم المستقبل للرسالة المرسلة إليه .

وعموماً فإن المدير يجب أن يستخدم جميع الوسائل في الاتصالات الكتابية والشفهية أو غير الشفهية والشخصية وما يصلح لموقف لا يصلح أو قد يكون قليل الفاعلية في موقف آخر يبدون **من الجدول الآتي** .

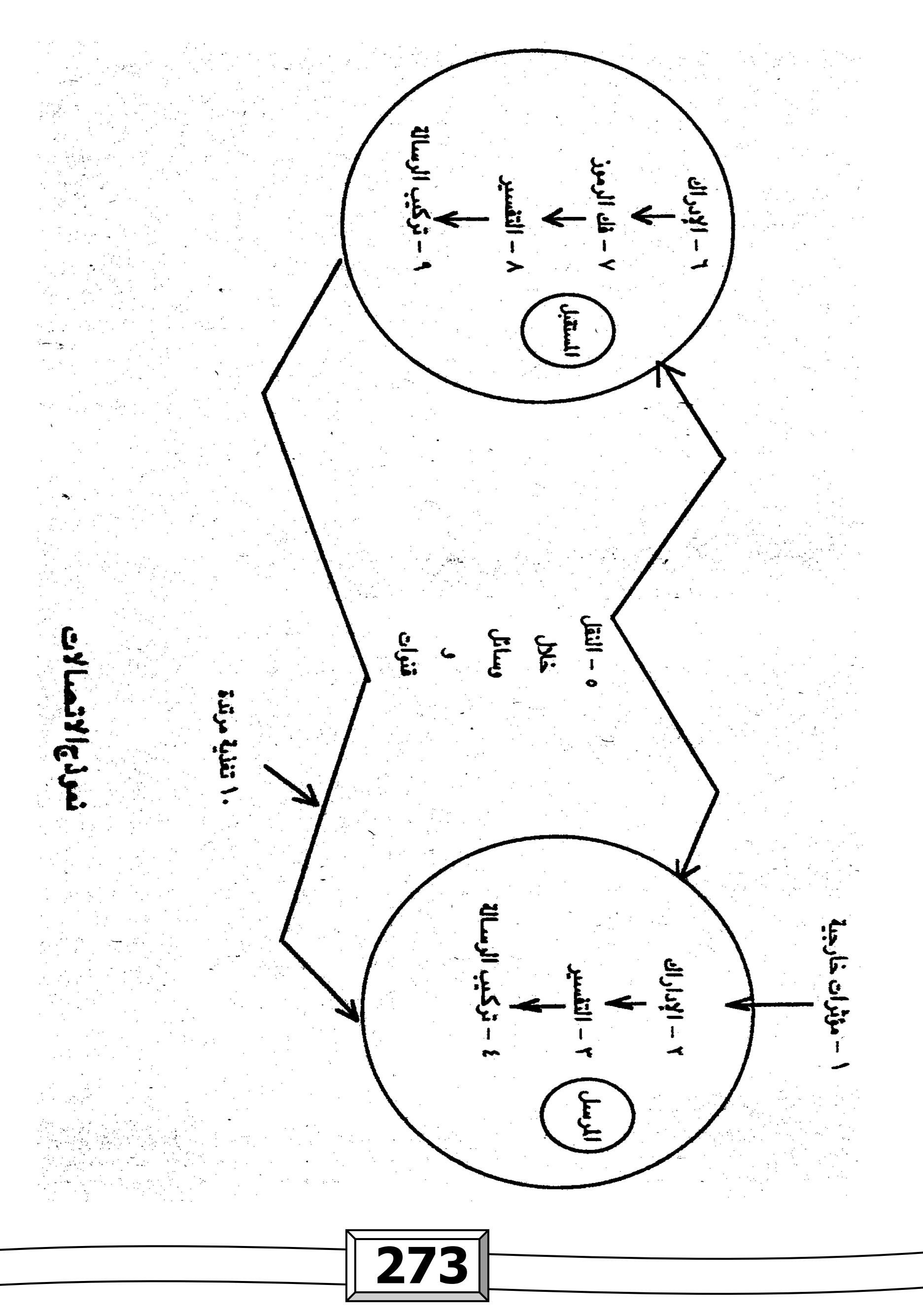
الاتصالات الكتابية Written , impersonal communications	الاتصالات الشفهية Oral , face to facer interpersonal communications
تشمل الخطابات ، المذكرات memo ، التقارير ، البريد ، لوحة الإعلانات ، النشرات ....الخ	تشمل المقابلات الشخصية ، المكالمات التليفونية ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، فرق حل المشاكل
انتباه أقل من المستقبل لا يوجد تغذية مرتدة فورية . المرسل غائب أثناء استلام المستقبل للرسالة ولا يبدو الاستعجال الموقف الرسمي Formal	تغذية مرتدة فورية ، التأكد من فهم المستقبل للرسالة . تزويد المستقبل بالتوضيح ، توافر المناخ غير الرسمي In Formal
- الرسائل لا تحتاج إلي تغذية مرتدة فورية - الرسائل التي تحتاج إلي توضيح أو شرح - الرسائل المتصلة بالأعمال الروتينية أو الأعمال التقليدية	- الرسالة العاجلة - الرسائل التي تحتاج أخذاً وعطاء بين المرسل والمستقبل Give and take - تأنيب أو مدح المرؤوسين - إعطاء الأوامر - المسائل المعقدة التي تحتاج إلي شرح وتوضيح

وفي كثير من الأحيان يستخدم المدير وسيلتي الاتصال معاً الشفهية والكتابية لتوصيل رسالة معينة . فمثلاً في حالة تقديم شكر للمرءوس أو تأنيبه على أداء عمل معين يجب أن يتم شفاهه أولاً من خلال مقابلة معه على أن يعقبها خطاب مكتوب يحتوى على الشكر والثناء أو يحتوى على التأنيب وكذلك في حالة مقابلة شخصية بين أحد الخبراء وأحد العملاء وعندما يتفقون شفاهه على أسلوب العمل وتوقيتاته .. الخ فإن الأمر يتطلب من الخبير أن يقوم بكتابة هذا الاتفاق الشفهي ثم يرسله إلي العمل حتى يكون مرجعاً Reference يمكن الرجوع إليه مستقبلاً عند الحاجة إليه أو عندما تحدث خلافات على أسلوب وتوقيتات العمل .

التعبير وفك الرموز Coding & encoding

تعد عملية الاتصالات من أعقد العمليات الإدارية وذلك لأنها تتم بين أفراد وجماعات فكل فرد لـه جهاز إدراكي لإرسال واستقبال الرسائل ولا يوجد فردان متطابقين في هذه الخاصية . كل منا يستقبل الرسائل التي يتسلمها ويفسرها Interpret بطريقة ليست موضوعية objective وهذا ما يسمى بفك الرموز أي **تفسير الرسالة** والكلمات وتحديد معنى لها . فالرسالة الواحدة التي يتسلمها أكثر من فرد في نفس الوقت قد تعنى عدة معاني مختلفة بل متعارضة لهؤلاء الأفراد بل أكثر من ذلك – وهذا ما يجعل عملية الاتصالات في غاية التعقيد – أن نفس الرسالة يتسلمها الفرد في وقت معين – حيث تسيطر عليه متغيرات نفسية وبيولوجية معينة – تجعله يتصرف تصرفاً معيناً وهذا التصرف

سوف يختلف تماماً بل قد تعارض إذا تسلم الرسالة في وقت آخر حيث تسيطر عليه مشاعر وأحاسيس مختلفة **وتظهر هذه العمليات من الشكل التالي :**



ويتضح من الشكل السابق العمليات العشر المكونة لنظام الاتصالات ومدى وجود ارتباط قوي بينها :

الرموز	العملية الاتصالية
1- مؤثر خارجي	وجود مؤثرات خارجية تظهر الحاجة إلي اتصال من نوع ما ، الحاجة إلي معلومات ، الحاجة إلي إرسال معلومات .
2- الإدراك	يقوم المرسل بإدراك perceive المؤثرات طبقاً لجهاز الإدراك الخاص به .
3- التفسير	طبقاً للإدراك الخاص بالمرسل فإنه يقوم بتفسير المعاني التي يرغب في أن تصل إلى المستقبل
4- تركيب الرسالة	يقوم المرسل بوضع هذه المعاني في شكل مجموعة من الكلمات والإشارات وصياغتها في رسالة
5- الوسيلة	يأتي دور هذا العنصر مبكراً عند تركيب الرسالة حتى يتم إعداد الرسالة وصياغتها في ضوء الوسيلة التي ستستخدم لنقلها للمستقبل .
6- الإدراك	يقوم المستقبل باستقبال الرسالة بواسطة جهاز الإدراك الخاص به الذي يتوقف على ظروفه الشخصية his personality ومجموعة القيم والعادات الاجتماعية التي يعتنقها .
7- فك الرموز	يقوم المستقبل بتفريغ الرسالة وترجمتها إلي اللغة التي يعرفها .
8- التفسير	يقوم المستقبل بتحديد معنى الرسالة التي تسلمها طبقاً لجهازه الإدراكي .
9- تركيب الرسالة	يقوم المستقبل بإعداد الرد أو طلب توضيح أكثر .
10- التغذية المرتدة	وهي تلك الإشارة أو الكلمات التي يصدرها المستقبل والتي تحمل رسالة إلى المرسل تفيده بمدى الاستجابة ، الموافقة ، الرفض ..الخ

عوائق الاتصالات communicational Barriers

يقصد **بعوائق الاتصالات مجموعة من العوامل التي تحول دون وصول الرسالة بالشكل الذي يرغبه المرسل .** والمقصود بوصول الرسالة هو تنفيذ محتوياتها إما عن طريق قيام المستقبل بعمل ما Action أو اعتناقه لفكرة معينة أو زيادة المعلومات لديه . وبالتالي قراءة الرسالة وعدم تنفيذ ما جاء بها معناه أن الرسالة لم تصل بل أصلاً أن الرسالة لم تقرأ طالما أنه لم يحدث سلوك معين أسأل أحد الأشخاص الذين يدخنون السجائر هل قرأت ما هو موجود على العلبة **"إحترس التدخين يدمر الصحة ويسبب الوفاة "** سيقول لك على الفور **نعم** ، هل تعتقد أنه قرأ فعلاً هذه الرسالة ، إنه في لغة الاتصالات لم يقرأها طالما أنه لم يعمل بها حيث أنه مازال مستمرا في التدخين .

وعموماً هناك **عوامل سلوكية وعوامل تنظيمية قد تعوق عملية الاتصالات** وتعتبر حواجز اتصالية نسردها فيمايلي:

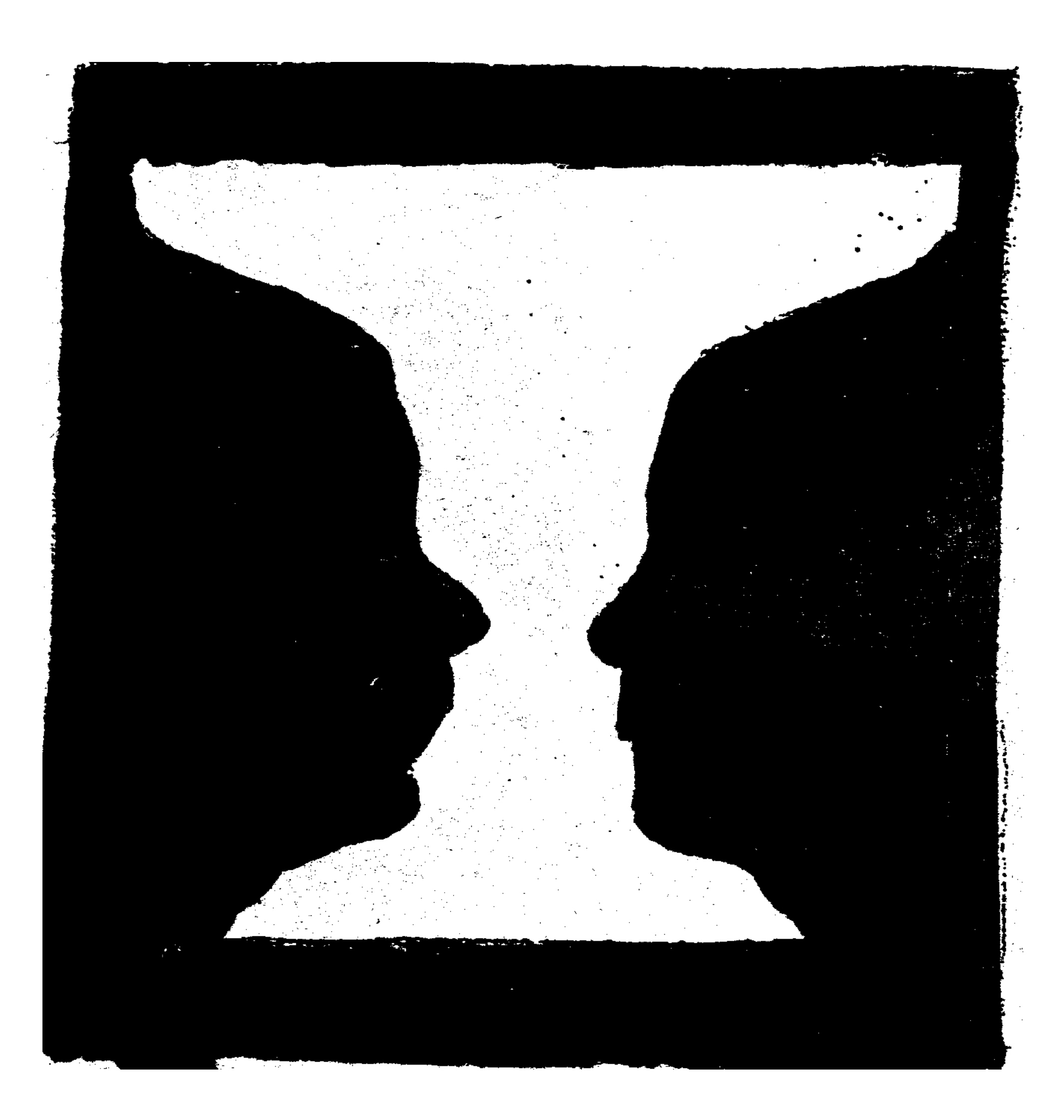
أولاً العوامل السلوكية

اختلاف الإطار المرجعي للفرد Frame of Reference

ويقصد به اختلاف أسلوب التفكير للمستقبل عن المرسل وذلك لاختلاف خبرتهما ومعتقداتهما وأفكارهما ومن ثم فإن تفسير الرسالة وتحديد معنى لها بواسطة المستقبل يختلف عن التفسير

والمعني الذي يقصده المرسل . طبيعي إذا كان هناك تطابق بين تفسير المرسل للشيء مع تفسير المستقبل لنفس الشيء Object فإن الاتصال سيكون فعالاً . ولكن للأسف أن نفس الشيء يمكن إدراكه بأكثر من طريقة طبقاً للخصائص النفسية والشخصية والاجتماعية للفرد وكذلك خبراته . فمثلاً مشكلة التسعير لمنتج ما يراها مدير التسويق بطريق تختلف عن رؤية مدير الإنتاج لنفس المشكلة في الشكل التالي هل يمكنك حصر عدد المربعات التي يحتويها هذا الشكل . إسأل مجموعة من الأفراد على انفراد عن هذا العدد ، سنجد أن هناك اختلافات في إدراك هذا الشكل بالرغم من أنه شكل هندسي فما بالك بالأشكال التي يصعب تحديدها كمياَ .

فيما يلي ماذا ترى في هذه الصورة ؟ أكتب ما تراه ثم أسأل فرد آخر عم ما يراه ستجد أن هناك اختلافات سببها أن كلاً منهما يدرك الشكل بطريقة خاصة ، كرر مع عدد من الأفراد لتصل إلى رؤية متعددة . وأكثر من ذلك أن تكرار مشاهدة نفس الفرد لنفس الصورة يؤدي إلى عدة رؤيات لها .



ولبيان أيضاً كيف يؤثر اختلاف الإدراك لعدة أفراد لنفس الشـيء أنظر بتمعن في هذه الصورة التالية وحدد ما هو عمر هذه السـيدة ، ثم أسأل فرداً آخر لتحصل بالقطع على إجابة مختلفة سـببها هو أن كلاً منا يدرك الشـيء بطريقته الخاصة :



عادات الاستماع السيئة **poor listening skills**

بالرغم من أن كلاً منا يقضى تقريباً 50% من وقته في الاستماع إلا أن أغلبنا ليس لديه المهارات الجيدة للاستماع بل لا يتصور أن الاستماع مهارة ، ومهارة ليست سهلة وأنها تحتاج إلي تمرين مستمر . وطبيعي أن هناك درجات للاستماع ، هناك الاستماع وهناك الإنصات والدليل العملي على وجود فروق بين الاستماع والإنصات يأتي من كتاب الذكر الحكيم **" فاستمعوا له أنصتوا "** وكل منا له أذنان ولسان واحد لكي سمع ضعف ما يتكلم ومن العادات السيئة للاستماع أن الفرد يسمع فقط ما يتوقع أن يسمعه Hearing what we expect to hear ولا يستمع إلي المعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو ما يعتنق .

Ignoring information that conflicts with what he knows .

ولكي تتحسن مهارة الاستماع لدى الفرد فإن هناك مجموعة من الإرشادات :

1- النظر إلي المتحدث Eye contact

2- التحكم في الفم Control of the mind

3- التحكم في سرعة التفكير Control of the mind

4- البعد عن الأحكام المسبقة للأمور pre - Judgment

5- عدم القفز للنتائج Do not Jump to conclusions

تعارض ما يقال بالكلمات عن الإشارات أو الحركات الجسدية

Conflicting non – vernal communication

بجانب استخدام الكلمات المكتوبة والشفهية في الاتصالات فكل منا يستخدم الحركات والإشارات (لغة الجسد Body Language أيضاً في بناء محتويات الرسالة عند الاتصال . كما أن هناك قاموساً Dictionary لتحديد معاني الكلمات في لغة الكلام فإنه أيضاً يوجد قاموس لتحديد معاني الإشارات والحركات في لغة الجسد . وقد أثبتت الدراسات أن الكلمات تحقق فقط 7% من أهداف الاتصالات الشخصية وأن حوالي 70% من الهدف يتحقق من خلال الحركات والإشارات . وبالتالي يعد من معوقات الاتصال أن يتعارض ما يقوله الفرد من كلمات مع ما يفعله – بطريقة لا شعورية – من حركات وإشارات فهنا ماذا يصدق الطرف الآخر – المستقبل – هل يصدق الكلمات أو الحركات هب يصدق ما يسمعه أو ما يراه . يلاحظ أنه من الطبيعي أن يصدق الحركات لأنها تحدث بطريقة عفوية طبيعية أما الكلمات يمكن اختبارها بدقة وكثيراً ما نسمع في الأمثلة الشعبية لدينا من يقول " أسمع كلامك أصدقك أشوف حركاتك احتار " فمن الحركات والإشارات يمكن استنتاج معان كثيرة هل يكذب المتحدث ؟

هل معي أو أنه قد شرد بذهنه في مسائل أخرى ؟ هل يتقبل ما أقول ؟ هل استجابته إيجابية وهكذا . ويظهر ذلك من طريقة الجلوس ، من تعبيرات الوجه ، من وضع اليدين . **وفيمايلي بعض الأمثلة لذلك :**



« أنا غير مقتنع بما يقول »



« أنا أحاول أن أقول شيئا غير الحقيقة »



« أنا مهتم بما تقول ولكنى غير موافق على جزء كبير »



« أنا مهتم بما تقول وموافق على كل شئ »

شعور المستقبل بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب وذلك بسبب استخدام المرسل لمكانته الإدارية تؤدي إلي عدم استعداد المستقبل ذهنياً لاستقبال الرسالة . ويظهر ذلك جلياً في المقابلات الشخصية التي تستخدم لاختيار العاملين الجدد أو للترقية حيث تؤدي عوامل القلق لدى الفرد إلي عدم توفيقه كثيراً في الإجابة على الأسئلة كما أنه يحاول أن يظهر بمظهر يفوق حقيقته وبالتالي لا يستطيع المرسل من تجميع المعلومات التي يريدها وبالتالي تقل فاعلية الاتصالات .

- ✪ درجة الثقة في المرسل حيث المرسل هو المُنشئ للرسالة أو للعملية الاتصالية بالتالي فإن درجة الثقة في المرسل ودرجة خبرة ومهارة المرسل ومصداقيته تؤثر في درجة قبول ما يصدر منه من معلومات فكلما كان المرسل على درجة عالية من الثقة من وجه نظر الآخرين كلما لاقت أفعاله وأقواله قبولاً متزايداً واهتماماً خاصاً من المستقبل .
- ✪ اهتمام المستمع لمظهر المتحدث وليس لما يقوله حيث أن مظهر الفرد وطريقة ارتدائه ملابسه The way he dresses تقول شيئاً عنه دون أن يدري .
- ✪ طريقة ترتيب مكان الاجتماع له تأثير على قبول المستقبل للرسالة فإذا كان الترتيب يتصف بالرسمية فإن ذلك يؤدي إلى وضع المستقبل في موقف دفاعي وبالتالي يقلل من قدرته على استيعاب كل ما يقال .

ثانيا   العوامل التنظيمية

بجانب العوامل النفسية السلوكية فهناك أيضاً عوامل تنظيمية يمكن أن تكون حاجزاً يمنع وصول الرسالة أو أنها تصل غير كاملة وذلك ما يسمى Filtration أو تصل محرفة وهذا ما يسمى Distortion .

عدد المستويات الإدارية Managerial levels

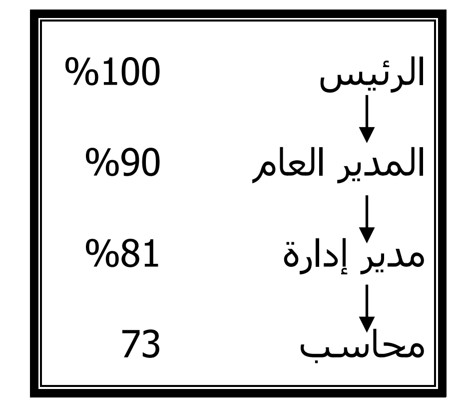
يعد **عدد المستويات الإدارية** في المنظمة **من الحواجز الطبيعية في عمليات الاتصال** حيث تؤدي إلي حذف Screening جانب من المعلومات خلال رحلتها من أعلى إلى اسفل أو العكس من أسفل إلي أعلى . فإذا فرضنا أن نسبة الحذف أو القطع في المعلومات **10%** من مستوى إداري إلي آخر فإذا كان هناك **خمسة مستويات إدارية** فإن نسبة المعلومات التي تصل من المرسل إلي المستقبل ستكون أقل بكثير عما إذا كانت هناك ثلاثة مستويات إدارية فقط **كما يظهر من الشكل التالي :**



الرئيس	%59
المدير العام	%66
مدير إدارة	%73
رئيس قسم	%81
رئيس وحدة	%90
محاسب	%100

نسبة المعلومات الصحيحة في حالة وجود 5 مستويات إدارية

إما إذا كان هناك **فقط ثلاثة مستويات إدارية** فإن نسبة ما يصل من الرسالة ستكون أكبر بكثير من 59 % كما يلي :





نسبة المعلومات الصحيحة في حالة وجود 3 مستويات إدارية

وبالتالي **كلما طالت خطوط الاتصال كلما أدى ذلك إلي اختصار في الرسائل وكذلك إلي تحرفيها** بحيث قد تصل مختلفة تماماً للمستقبل عن ما يقصده المرسل .

اتساع نطاق الإشراف

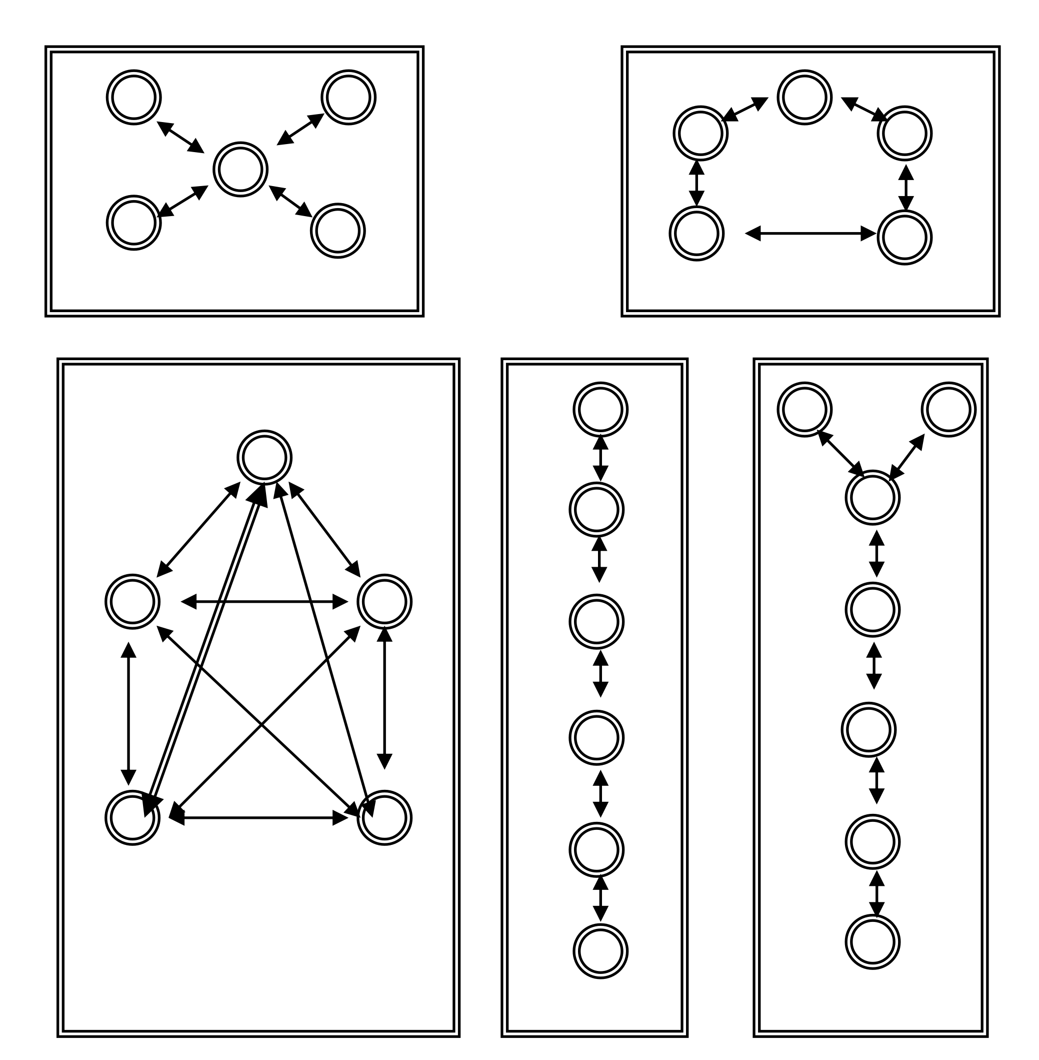
Wide span of control

كلما زاد نطاق الإشراف كلما زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير ، مما يؤدي إلي قلة الوقت الذي يستطيع أن يخصصه المدير للاتصالات مع كل فرد وبالعكس كلما قل نطاق الإشراف فإن الاتصالات بين هذا المدير والمرؤوس تكون أكثر من اللازم ويسمى في هذه الحالة over communication وطبيعي أنه في الحالتين انعدام الاتصال أو كونه أكثر من اللازم يؤدي إلي انخفاض كفاءة الأداء .

أنماط الاتصالات في المنظمات

Networks in communication

في الشكل التالي يظهر عدة أنماط للاتصالات التنظيمية وتظهر الحواجز المختلفة لكل نمط .



فمثلاً في الشكل (Y) والعجلة فإن المدير يستطيع أن يتحكم في المعلومات مبكراً في شكل " السلسلة " فإن احتمالات حذف المعلومات وقطعها تكون كبيرة جداً . في الشكل الدائري يمكن الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر ولكن

مازالت محدودة أما الشكل الشمولي فإنه يشجع الاتصالات الحرة بين جميع الأفراد .

وفيما يلي نوضح أهم الفروق بين الاتصالات المركزية ، الدائرية والشمولية :

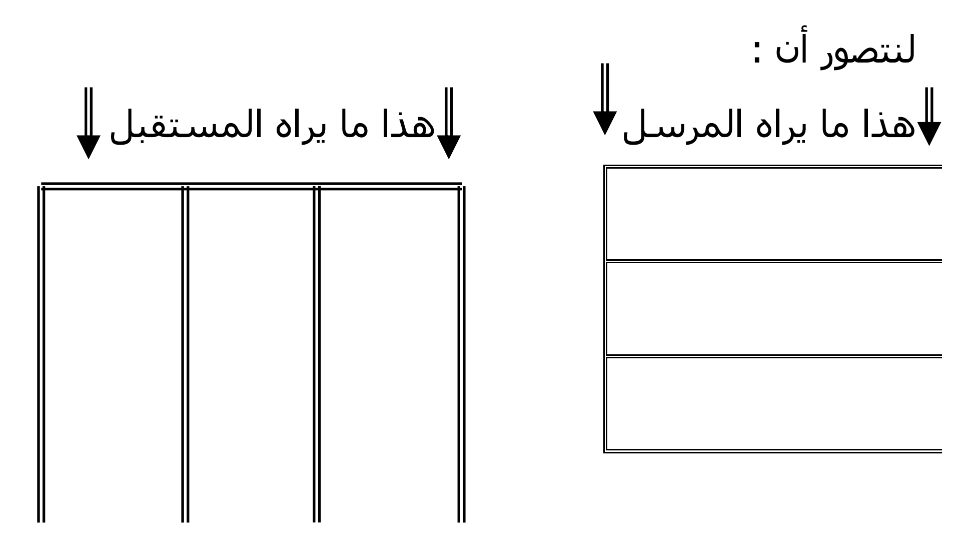
الخاصية / نوع الاتصال	المركزي	الدائري	الشمولي
السرعة	سريعة جدا	بطيء	سريعة
الدقة	عالية	منخفضة	عالية
الروح المعنوية	منخفضة جدا	مرتفعة	منخفضة
وضوح القيادة	محدد بشكل قاطع	غير محدد	غير محدد
التنظيم	ثابت ومحدد	مرن ومتغير	مجدد ومتطور
المرونة	منخفضة جداً	مرتفعة	منخفضة

Improving communication

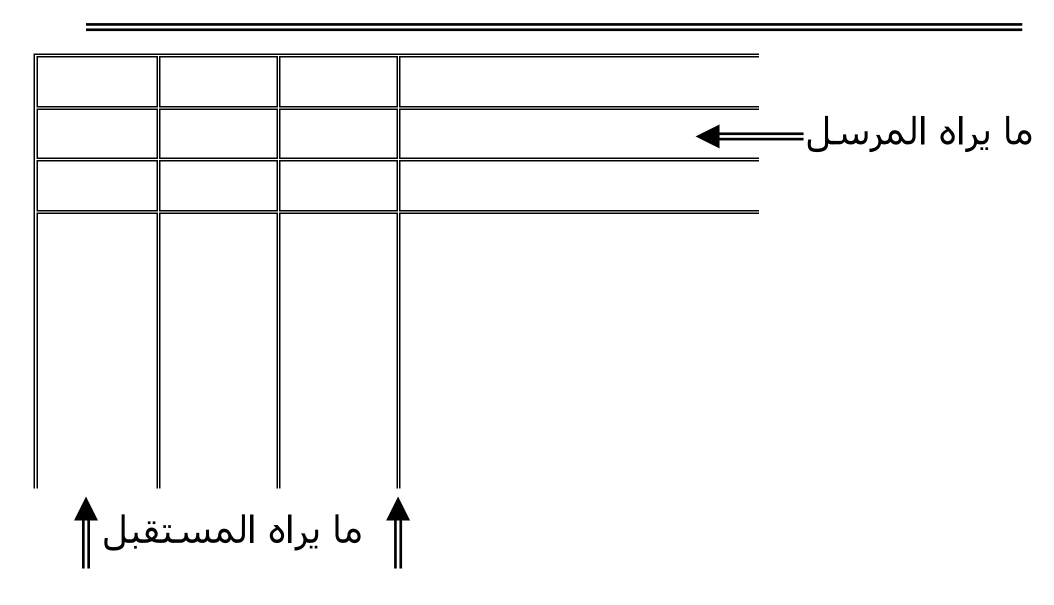
لتحسين فاعلية الاتصالات يتطلب الأمر تزويد أطراف العملية الاتصالية بالمهارات السلوكية وذلك للتغلب على معوقات الاتصال النفسية وكذلك يتطلب الأمر تعديلاً في التنظيم حتى يمكن التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية ونتعرض فيما يلي لذلك .

استخدام التغذية المرتدة Feedback بفاعلية وذلك للحصول على معلومات عن درجة وصول الرسالة للمستقبل وفهمها وذلك عن طريق ملاحظة تعبيرات الوجه وأيضاً بتشجيعه بسؤال أي أسئلة تعن له ومنها يفهم عما إذا كان قد فسر الرسالة كما يهدف المرسل وبالتالي تزداد منطقة التوافق بين المرسل والمستقبل كما يلي :

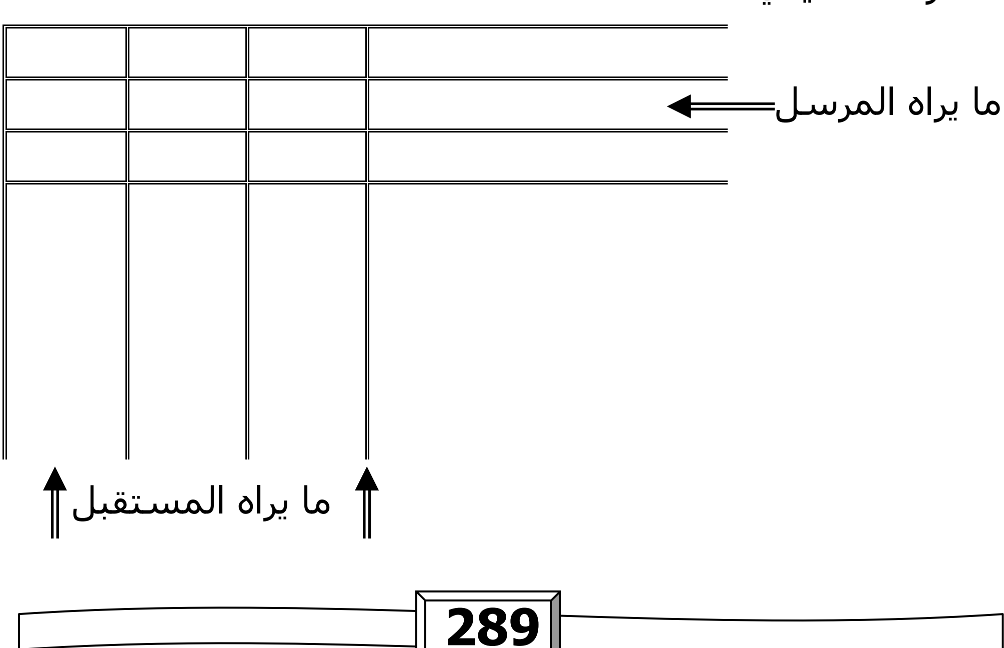
لنتصور أن :



فعندما يتقابل المرسل مع المستقبل (عملية الاتصال) يحدث ما يلي



وبالتالي فإنه في البداية نجد أن المنطقة المشتركة التي فيها تتفق رؤية المرسل مع رؤية المستقبل محدودة ومازال هناك فروق واضحة في خلال عملية الاتصالات يقوم المرسل بتزويد المستقبل بمعلومات وبالتالي تزداد لدى المستقبل منطقة المعرفة كما يلي :



ومن خلال تقدم progressing عملية الاتصالات فإن المرسل يقوم بالحصول على تغذية مرتدة Feedback من المستقبل مما تؤدي إلي زيادة معرفة المرسل أيضاً بمعلومات جدية مما يؤدي إلى تغير في مقدار المعرفة والمعلومات لدى المرسل لتكون كما يلي :

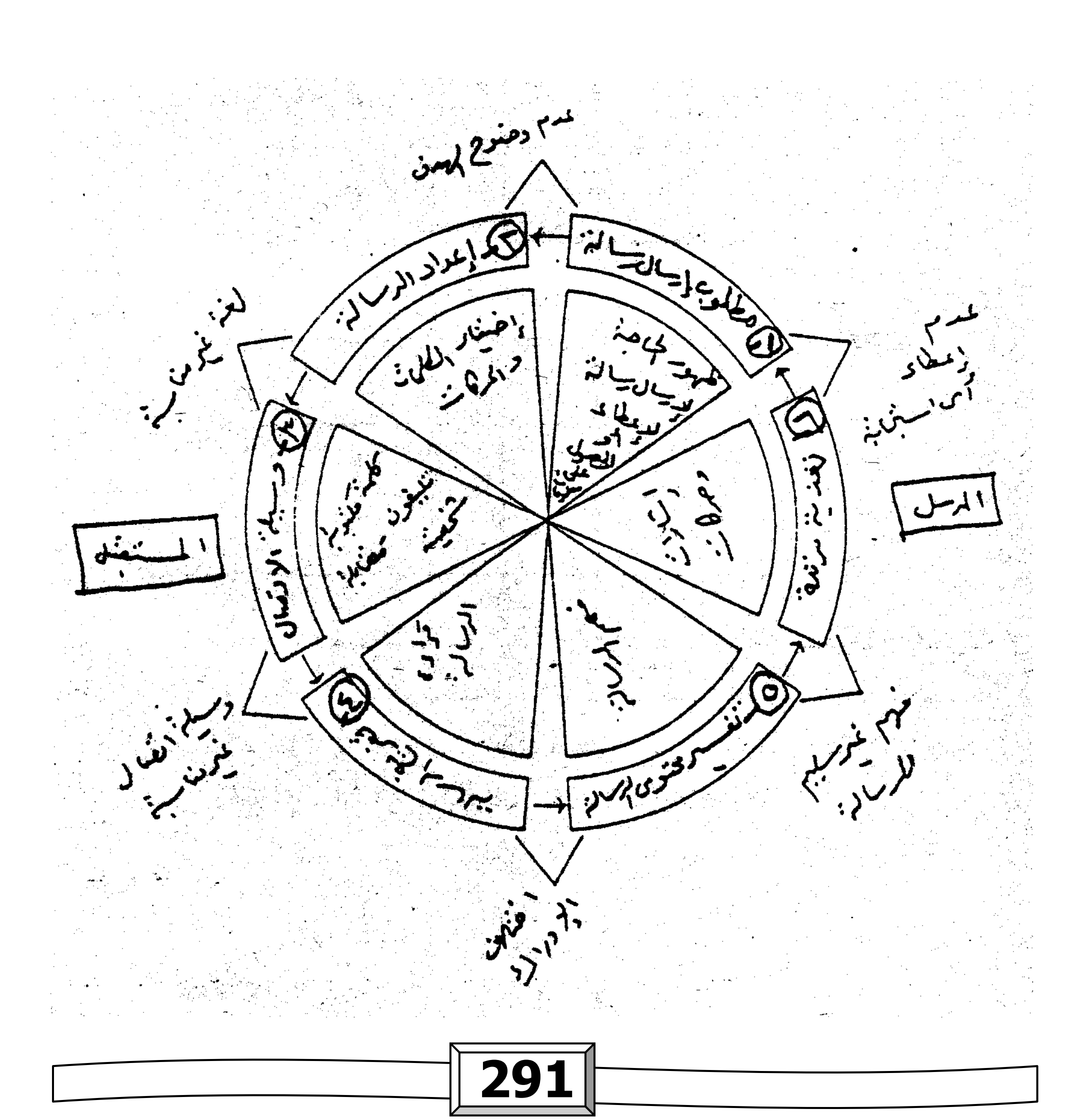
ما يراه المرسل

ما يراه المستقبل

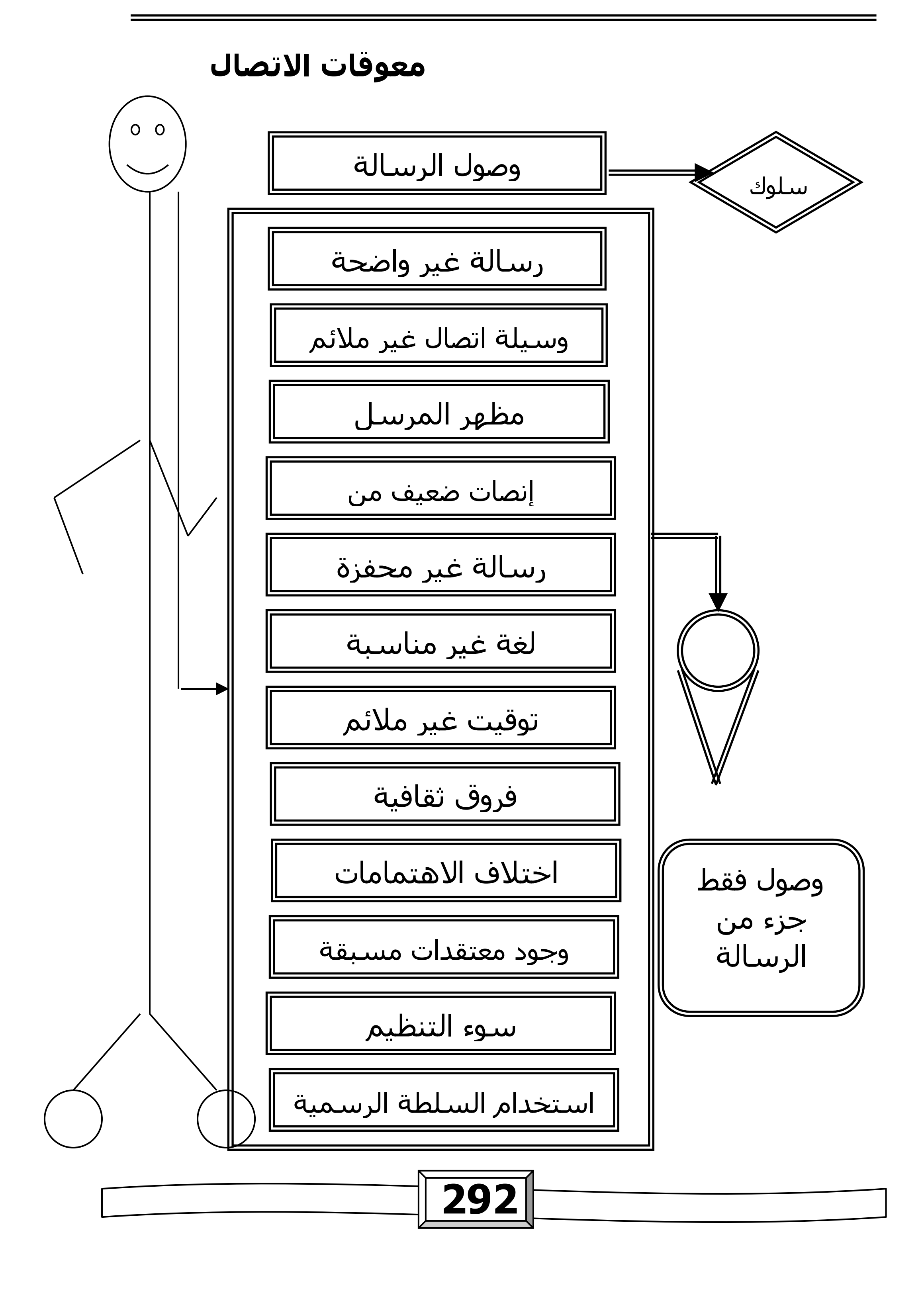
ومن هنا يصبح الاتصال فعالاً حيث إتحدث وتوافقت المعلومات والمعرفة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل وذلك عن طريق إعطاء Give المعلومات بواسطة المرسل والحصول على Take على تغذية مرتدة من المستقبل . إذا تحقق ذلك فإن عملية الاتصالات تكون قد حققت أهدافها تماماً .

تخطيط عملية الاتصالات وذلك بتحليل المشكلة أو الفكرة أخذاً في الحسبان اهتمامات وخصائص المستقبل وتحديد الهدف من الاتصالات بشكل واضح هل هو الحصول على معلومات من المستقبل ، تغيير اتجاهات المستقبل ، تحقيق فعل ما action بواسطة المستقبل .

ويمكن أن نلخص معوقات الاتصال في الشكل التالي :



معوقات الاتصال



زيادة فاعلية الاتصالات

يمكن زيادة فاعلية الاتصالات من عدة جوانب هي :

أ- جانب اللغة

ب- الجانب الثقافي .

ج- الجانب الإنساني

د- الجانب التنظيمي .

هـ - جانب التكنولوجيا

١ جانب اللغة

1- يجب أن **تلائم اللغة** المستخدمة في الاتصالات **مستوى الأفراد المشاركين في الاتصالات** وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم .

2- يجب أن تكون **اللغة** المستخدمة في الاتصالات **سهلة** من حيث البساطة وعدم التعقيد في استخدام الاصطلاحات .

3- أن تكون اللغة المستخدمة **دقيقة** تحتمل أكثر من تفسير .

4- مراعاة الأفراد على كافة المستويات ومنها حسن استخدام اللغة في التعبير وكتابة التقارير .

5- **تدريب الأفراد** على كافة المستويات ومنها **حسن استخدام اللغة** في التعبير وكتابة التقارير .

ب الجانب الثقافي والاجتماعي

1- **مراعاة العادات** والتقاليد السائدة في المجتمع .

2- **الالتزام بالقيم السائدة** في المجتمع عند ممارسة الاتصالات

3- البعد عن الاستخدام السيئ لبعض المصطلحات .

4- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان .

5- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل .



1- **توخي الصدق والإخلاص** عند مزاولة الاتصال .

2- **مراعاة الأمانة** في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة .

3- تشجيع الآراء البناءة .

4- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث .

5- **ديمقراطية الاتصال** من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء

6- **عدالة توزيع المعلومات** على الأفراد **دون محاباة** .

7- **عدالة تفسير المعلومات** دون تمييز أو اتجاهات شخصية.

8- معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل

9- **تطابق القول مع العمل** عندما يقارن العمل بالقول عملاً بما جاء القرآن الكريم "كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون "

10- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصراً مهماً في مزاولة عملية الاتصال " لا تنه عن شيء وتأتي بمثله "

د الجانب التنظيمي

1- وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي

2- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي والحرص على الاستفادة منه .

3- التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات .

4- تحديد اتجاه وانسياب تدفق المعلومات والدورة التي تمر بها الوحدات الإدارية المختصة .

5- الاعتماد على **الاتصال ذوي الاتجاهين** نظراً لفاعلية وتشجعيه للمعلومات المرتدة والاستفادة منه .

6- الاعتماد على فريق عمل معالجة المشكلات والمواقف الصعبة والاستفادة من وجود أكثر من رأي .

7- المعالجة الحاسمة لأي تشويه أو تحريف للمعلومات .

8- سيادة مناخ تنظيمي ومناخ اتصالات ملائم لمزاولة الاتصالات

9- تجنيب المركزية إذا كانت تعوق الاتصالات .

هـ جانب التكنولوجيا

1- يجب الاستفادة من **وسائل التقنية الحديثة** فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال " **فاكس – تلكس** ... الخ" .

2- يجب **مواكبة التغيرات الحديثة في وسائل الاتصال وتدريب العاملين** أولاً بأول عليها .

3- الحرص على **تهيئة استعداد العاملين** قبل تبني أية وسائل جديدة .

4- استخدام **الوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح** وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات .

5- **المقارنة بين التكاليف والمزايا** العائدة من استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات .

6- مراعاة العامل الإنساني عند تبني وسائل فنية جديدة .

7- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة الاتصال .

8- حسن معالجة المشكلات الناجمة عن التطبيق التكنولوجي وأثر ذلك على فعالية الاتصال .

ثالثا دور المدير الفعال في فعالية

إن هناك مسئولية على المدير في تحسين نظام الاتصال وجعله أكثر فعالية **وهذه المسئولية تتحدد في الآتي :**

1- نظرة المدير الشاملة إلي المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل .

2- حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الإنسان نشيطاً وقادراً على الابتكار .

3- عدم حرص المدير على المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدراً للقوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القوة على الإقناع للعاملين وقد أثبتت الدراسات أن العمل القائم على الإقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط .

4- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم القدرة على اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة .

5- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي .

6- النظر إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنب حدوثها .

7- القول المناسب في الوقت المناسب .

8- القدرة على الإصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد .

9- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين

10- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل .

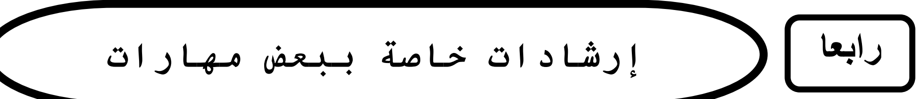
11- القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات مع الإدارات والأقسام الأخرى .

12- التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل ومهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقات التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغييرات .

13- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت المناسب لمزاولة العملية الإدارية .

14- اليقظة والدراية بمجريات الأمور في بيئة العمل القدرة على التصرف .

15- الاهتمام بالوقت ودراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية .



١ مهارات الحديث

هناك العديد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث **وهذه الطرق هي :**

1- **استخدام اللغة السهلة** وأن يكون إلقاء اللفظ سهلاً وغير رسمي ويمكن استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة .

2- **استخدام المعلومات المألوفة** ولا تمد المستمع بالمعلومات الفنية التفصيلية التي لا يحتاجها .

3- كُن صريحاً عندما يوجه إليك سؤال معين مع إعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات .

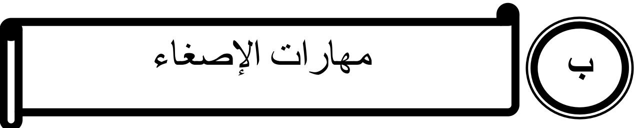
4- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدام تلك الحاسة .

5- تلافي الحكم السريع على الموقف والأحداث والأشخاص .

6- تحكم في حركات شفتك وحواجبك وحركات اليدين والنظر حتى لا تتناقض حركة مع كلمة تخرج من شفتيك .

7- راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام .

8- ابتعد عن التهديد في المناقشة .



فيما يلي **بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهاً لوجه**

1- قف عند الكلام فلا يمكن الإصغاء وأنت تتكلم .

2- ضع المتكلم في وضع طبيعي مريح وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية .

3- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة .

4- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلي أشياء أخرى .

5- شارك وجدان المتكلم .

6- كن صبوراً حيث يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث .

7- أضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ .

8- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلي حد الغضب .

9- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية .

10- توقف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى عليها دائماًً استمع أكثر مما تتكلم .

11- لقد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام .

12- يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس .

13- متخذو القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم .

14- تفرغ تماماً لمحدثك وركز انتباهك على ما يقوله .

15- أعطه الفرصة لقول كل ما يود التعبير عنه .

16- حاول قراءة ما لم يقله صراحة .

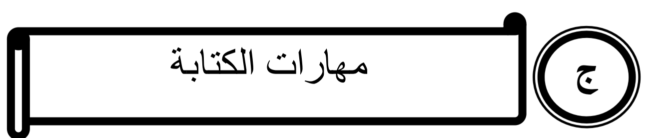
17- تنبه إلي تعبيره غير اللفظي .

18- ركز على الأفكار الأساسية .

19- تجنب سرعة التعميم .

20- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه قبل أن تسمع كلامه .

21- لا تجعل مظهر المتحدث أو مركزه يؤثر في استقبالك لكلامه

ج 

مهارات الكتابة

هناك **عدد من العوامل** التي يجب **مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة وهذه العوامل هي :**

1- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة فيجب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطاباً أو أمراً ... الخ .

هل هذا الخطاب ضروري حقيقة ؟

هل هذا الخطاب كاف ؟

هل هذا الخطاب فعال ؟

هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟

2- يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلي فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية .

3- اجعل مقدمة الخطاب بسيطة واجعلها تهيئ القارئ لاستقبال بقية الرسالة .

4- استخدام الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة .

5- تجنب التكرار .

6- لا تستخدم الكتابة في الرسائل والاتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر مهماًً .

7- أحسن تنظيم الرسالة مع استخدام التكلفة الاقتصادية .

8- حدد الغرض الرئيسي من كل خطاب أو مذكرة .

9- قسم الخطابات والرسائل إلي أربع مجموعات .

✪ مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار .

✪ رسائل الرفض والأخبار السيئة .

✪ رسائل الاعتذار والتبرير .

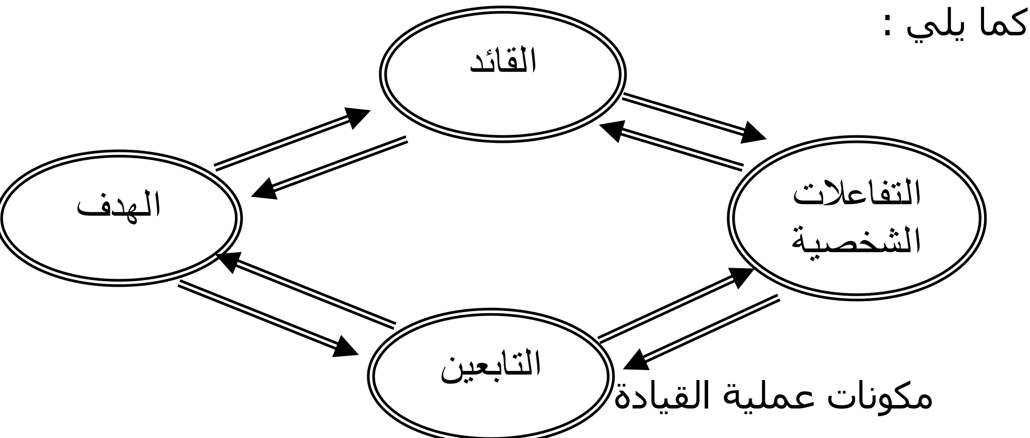
✪ رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال معنية .

10- أحصر العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات في المنظمة .

11- نظم دورات تدريبية إذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة .

القيادة Leadership

تدخل عملية القيادة ضمن وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف ، ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي بالرغم من أنها قتلت بحثاً إلا أنها مازالت تحتاج إلي دراسات مكثفة لكشف كثير من الأسرار التي تحتويها . تشمل عملية القيادة Leadership Process أربعة مكونات رئيسية القائد Leader والتابعين Followers والهدف المطلوب تحقيقه Objective وأخيراً التفاعلات الشخصيةInterpersonal Interactions كما يلي :



مكونات عملية القيادة

وهناك علاقة بين الإدارة والقيادة ولا يجب أن تستخدم عادتاًً الكلمتان بشكل ترادفي حيث أنهما عمليات ليستا متماثلتين . **الإدارة أعم وأشمل من القيادة** . الإدارة Management تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه (الاتصالات – القيادة – التحفيز) والرقابة . وبالتالي فإن الإدارة تشمل القيادة ، وبالتالي فإن **القيادة جزء من الإدارة Part of Management** ولا يمكن أن تعادل Equal الإدارة .

Leadership is a part of Management but not all of it

ويلاحظ أن **القيادة** توجد في **المنظمات الرسمية** Formal وكذلك **المنظمات غير الرسمية** Informal

ويمكن **تعريف القيادة** بأنها القدرة على استمالة الآخرين persuade others لتأدية أعمال معينة بشكل اختياري Enthusiastically في الآخرين لأداء عمل معين أو الامتناع عن سلوك معين .

وبدون القيادة لا يستطع المدير ضمان تحقيق الأهداف المحددة ، فقد يكون لدى المدير مقومات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، ولكن ليس لديه مقومات القيادة وبالتالي قد لا يتحقق الهدف . ومن ثم فإنه يجب أن يكون المدير قائداً وبالتالي قد لا يتحقق الهدف . ومن ثم فإنه يجب أن يكون المدير قائداً فعالاً Effective Leader ولكن في التطبيق العملي قد يوجد عدد كبير من المديرين ليس لديهم المقومات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك قد يكون هناك أفراد لديهم المقومات القيادية ولكنهم لا يشغلونه مناصب إدارية وبالتالي فإنه من الأفضل أن يكون لدى المدير مقومات القيادة وإسناد الوظائف الإدارية Management Jobs للأفراد الذين لديهم هذه المقومات القيادية .

ما هي الأدوار التي يقوم بها القائد

يقوم القائد بأداء أربعة أدوار رئيسية : كمعلم Educator **كمرشد** Counselor ، **كمحكم** Judge **كمتحدث باسم الجماعة** Spokesman .

القائد كمعلم

يقوم القائد بتحديد الاحتياجات التدريبية Training needs للمرؤوسين سواء كانت تتعلق بمعلومات Knowledge ، مهارات Skills ، واتجاهات Attitudes ، وعليه أن يعمل باستمرار على تزويد المرؤوسين بهذه الاحتياجات التدريبية سواء كان بنفسه إذا كان لديه القدرة على ذلك ، أو توجيههم إلي داخل المنظمة أو خارجها بالإضافة إلى قيامه بنقل خبراته وسلوكياته وأسلوبه في التعامل مع الآخرين إلي المرءوسين حتى يرتفع مستواهم السلوكي والإدراكي ، ومن ثم يجب على القائد باستمرار أن يواظب على تزويد نفسه بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الذي يقوده بحيث يكون مصدراً قيماً للمرؤوسين في هذا الصدد .

القائد كمرشـــد

يقوم القائد بالاستماع للمرؤوسين ومن ثم يجب أن يتوافر لديه مهارات الاستماع الفعال حتى يتعرف على مشاكلهم ، أحاسيسهم ، مشاعرهم ، أفكارهم ، آرائهم وكذلك مشكلاتهم الشخصية ويكون مستعدا دائماً لتقديم المساعدة والنصح Advice للمرؤوسين وحل المشكلات التي تواجههم وبالتالي يجب أن

يتوافر لدى القائد أساليب التفكير الخلاق الإبتكاري حتى يمكن أن يجد لديه المرؤوس دائماً حلولاً للمشكلات التي تواجهه .

القائد كمحكم

يقوم القائد في هذا الصدد بتقييم أداء المرؤوسين وإبلاغهم بمواطن القوة في الأداء ومجالات التحسين المطلوب في حالة الأداء المتدني وعليه أيضاً التأكد من إتباع الإجراءات واللوائح ونظم العمل وحل المنازعات Conflict التي تحدث بين المرؤوسين وعدم تجاهلها ودائماً وضع حلول بناءة Constructive لذلك .

القائد كمتحدث بأسم الجماعة

يقوم القائد في هذا الصدد بالتعرف على أفكار المجموعة ، آراء المجموعة مشاعر ومشاكل المجموعة ، ورغبات المجموعة ونقلها بأمانة – حتى ولو لم تكن تتمشى مع آرائه – إلي المستويات الإدارية العليا والعمل على مساندة هذه الآراء ، ولكي يمكن القائد أداء هذا الدور فإنه يحتاج إلي مهارات تتعلق بالاتصالات وحسن التعبير والإقناع .

ولما كان الهدف من عملية القيادة هو التأثير في الآخرين لأداء سلوك معين أو الامتناع عن سلوك معين ، تبني اتجاه معين أو التنازل عن اتجاه معين ، الخ فإن القائد لكي يمكنه التحكم في سلوك الآخرين فإنه يحتاج إلي استخدام العوامل المختلفة للتأثير

في الآخرين أو ما يعرف بالقوة Power وهناك عموماً **خمسة عوامل للتأثير Influencing factors** أو ما يطلق عليها القوة التي يعتمد عليها القائد في التحكم في سلوك الآخرين وهي **القوة القهرية ، قوة المكافأة ، القوة القانونية ، قوة الخبرة ، قوة الشخصية** .

القوة القهرية Coercive power

يستمد القائد هذه القوة القهرية من قدرته على تخويف وتهديد الآخرين Threatening وإنزال العقاب في شكل " التأنيب " " الفصل" وطبيعي أن العمل في ظل هذا النوع من القيادة يؤدي إلي مشكلات عديدة وحدوث المنازعات Conflict وعدم تحقيق الأهداف في الأجل الطويل

قوة المكافأة Regard power

وهي عكس القوة القهرية يستمد القائد قدرته على التأثير في سلوك الآخرين من السلطة اتلي يستمتع بها لمنح مكافآت إيجابية Positive في شكل مادي "علاوة – مكافأة " أو في شكل معنوي أدبي " خطاب شكر – حفل تكريم "

القوة القانونية Legitimate power

ويستمد القائد قدرته على التحكم في سلوك الآخرين من مركزه الوظيفي كلما ارتفع هذا المركز – كلما اتجهنا إلي أعلى إلي قمة الهرم الإداري .

كلما زادت قوة المدير في منح المكافآت أو توقيع الجزاءات ، وعلى العكس كلما اتجهنا إلي قاعدة الهرم الإداري كلما قلت قوة المدير القانونية

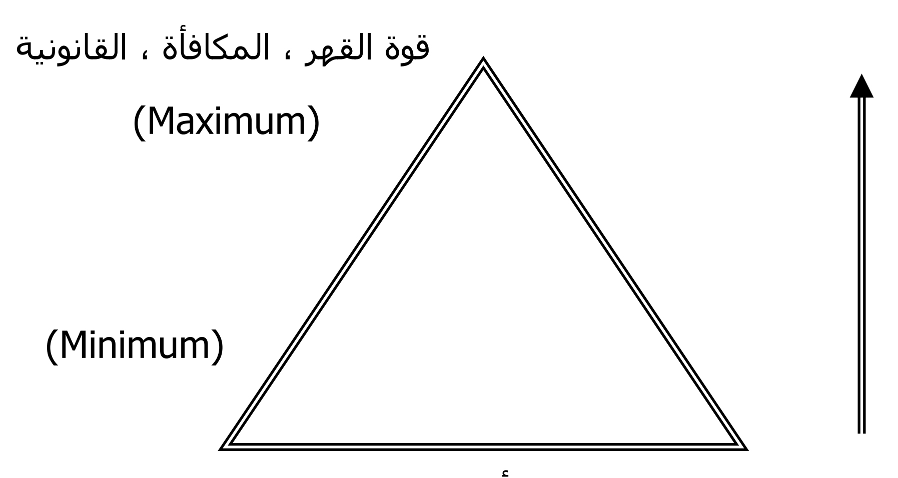
قوة الخبرة **Expert power**

يستمد القائد قدرته على التحكم في سلوك الآخرين من المعلومات والخبرة والمهارة التي يمتلكها ومن ثم يعتبر مصدراً للمعرفة والخبرة للغير ، ومن ثم يكتسب احترام الآخرين لما لهذه المعرفة والخبرة من أهمية لهم ، ودائماً يلجأ ون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء .

قوة الشخصية **Referent power**

يستمد القائد قوته من التأثير في الغير من المقومات الإيجابية التي يتمتع بها ، ولأنه يتمتع بهذه المقومات Traits من حيث لديه أذن صاغية لمشكلات الغير ، يمد يده لمساعدة الغير ، يهتم بمشكلات الغير ، ليس أنانياً .. وهكذا ، فإنه يولد درجة عالية من الإعجاب بينه وبين الآخرين وبالتالي يمكنه التأثير في سلوكهم نتيجة لهذا الإعجاب Admiration

ويلاحظ من عرض هذه المصادر المختلف للقوة Sources of power أن **قوة القهر ، المكافأة القانونية ترتبط بالمستوى الإداري للفرد** ،كلما **صعدنا متجهين إلي أعلى** في اتجاه قمة الهرم الإداري كلما **زادت قوة القهر والمكافأة والقانونية** لدى الفرد كما يلي :



ارتباط قوة القهر ، المكافأة ، القانونية بالمستوى الإداري

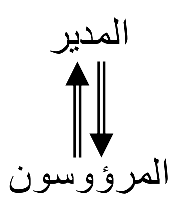
أما عن الخبرة وقوة الشخصية فإنها لا ترتبط بالمستوى الإداري للفرد وإنما ترتبط بشخصيته والصفات الخاصة به .

وعلى أي حال فإن تأثير المدير في المرؤوسين لا يأخذ اتجاهاً واحداً كما يلي :

المدير

المرءوسون

فكلما أن هناك تأثيراً من أعلى إلى أسفل فإنه هناك أيضاً تأثيراً من أسفل إلي أعلى كما يلي :



وهذا ما **يسمى بالتأثير المتبادل** Mutual influence ومن ثم فإنه كما سنرى فيما بعد فإن اختيار أسلوب التأثير في الغير لا

يتوقف على المدير ومركزه الإداري ولكن يتأثر أيضاً بطبيعة وأنماط المرؤوسين الذين يتعاملون معه .

وعموماً فإن نظرة القائد للمرؤوسين لها تأثير واضح على تحديد النمط الذي يستخدمه في القيادة .

نظرية **X**

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد يفترض أن **المرؤوس** :

1- يكره العمل ويأتي للعمل مضطر ، والعمل بالنسبة له شيء كريه وإذا استطاع أن يتفاداه فإنه لا يتردد في ذلك .

2- لأن الفرد يأتي للعمل مضطراً فإن أفضل أسلوب لاستخلاص ما يمكن استخلاصه منه يكون عن طريق القهر والتهديد والتخويف بالفصل أو ما شابه .

3- أن الفرد ليس لديه أي طموحات وبالتالي يجب تحديد خطوط واضحة له للسير في إطارها وتحديد ما يجب أن يؤديه وما لا يجب أن يؤديه ويجب وضع قواعد وتعليمات واضحة ومحددة له .

4- أن الفرد يتجنب تحمل المسئولية وبالتالي لا يجب أخذ رأيه في مشكلات العمل أو عند اتخاذ القرارات .

نظرية **Y**

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد يفترض أن **المرءوس** :

1- يحب العمل ويقدسه وأن العمل بالنسبة له شيء طبيعي ويأتي إلى العمل ، ليس العمل أداة التحقيق أهدافه الشخصية وإنما العمل هدف نهائي في حد ذاته .

2- أن الفرد يرغب في إبداء الرأي ويمكنه بالتدريب أن يتحمل المسئولية والمبادأة في العمل وأن يكون له رأي فيما يقوم به من أداء .

3- أن الفرد بالتدريب يمكن أن يغرس لديه شعور ورغبة تحمل المسئولية ، ومن ثم يمكن أن يترك له الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل الذي يؤديه ويمكن تفويض بعض السلطات له .

4- أن الفرد بالتدريب يمكنه أن يكون مبتكراً ولديه قدرات التفكير الخلاق ومن ثم قد يكون لديه أفكاراً وآراء لا تساهم في تطوير العمل والأداء .

وعلى أي حال لا يمكن أن نقطع بأن نظرية Y أفضل من نظرية X في جميع المواقف ، كما سنرى فيما بعد ، أن في بعض الأحوال يمكن استخدام نظرية X في القيادة .

أي أن نمط القيادة يتوقف إلي حد كبير على نمط المرؤوسين (قدرات معايير ، قيم ، مقومات شخصية) فلا يمكن استخدام القوة القهرية في حالة تمتع المرؤوسين بالشخصية الاستقلالية ، المبادأة وكذلك على احتياجات المرؤوسين (Their needs) .

هناك **ثلاث نظريات** تناولت موضوع القيادة بهدف تحديد نمط القيادة الفاعل الذي يحقق أعلى إنتاجية في شكل كمية وجود الإنتاج ، انخفاض معدل الحوادث ، انخفاض معدلات ترك الخدمة ، انخفاض المنازعات العمالية ... الخ وهي **نظرية السمات** ، **النظرية السلوكية** ، **النظرية الشرطية أو الموقفية** .

أولاً نظرية سمات القائد Trait theory

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد الذي يتوافر فيه مجموعة من السمات traits يحقق إنتاجية أعلى من القائد الذي لا يتوافر فيه هذه السمات .

اتجهت جهود هذه النظرية إلي البحث على القادة الناجحين سواء في العمليات العسكرية ، إدارة الدول والحكومات ، إدارة المصانع .. الخ وتم تحديد السمات التي اتسم بها هؤلاء القادة من خلال كتب التاريخ لإعداد قائمة بسمات القائد الناجح .

ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية من الصفات :

1- الصفات الجسمانية Physical traits وهي تتعلق بالطول ووزن الفرد ومظهره Appearance وكذلك قوته البدينة .

2- الصفات الشخصية personal traits وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد independence ، الثقة في النفس Self

confidence ، المبادأة initiative المصداقية creditability عدم التردد في اتخاذ القرارات Decisive .

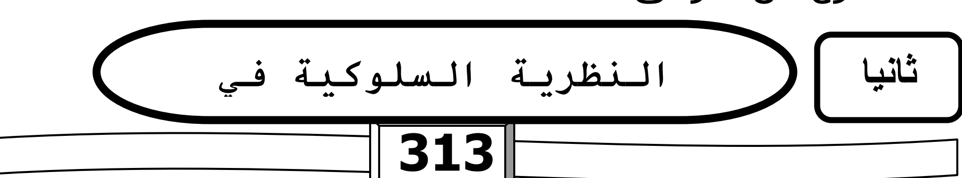
3- الصفات الخاصة بالذكاء intelligence ، النضج Maturity وقد سادت هذه النظرية لفترة طويلة من الزمن وقد لقبت بنظرية الرجل العظيم Great Man theory وكان اتجاهها هو تحديد قائمة لسمات القائد الناجح ثم إعداد مقاييس لقياس هذه السمات وذلك لاستخدامها في البحث عن من تتوافر فيه هذه السمات لاختيارهم كقادة .

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تبدو منطقية إلا أن هناك ثلاثة تحفظات أدت إلي تقليل انتشار النظرية خصوصاً في الأفكار الإدارية السائدة حالياً .

1- إن محاولات أصحاب هذه النظرية للبحث على صفات القائد الناجح أدت إلي بناء قائمة من الصفات تصل إلي أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميع هذه الصفات في فرد واحد .

2- أن أصحاب هذه النظرية لم يتمكنوا من تحديد وزن وأهمية weight لكل سمة من السمات التي حددوها للقائد الناجح وذلك لأنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الأوزان .

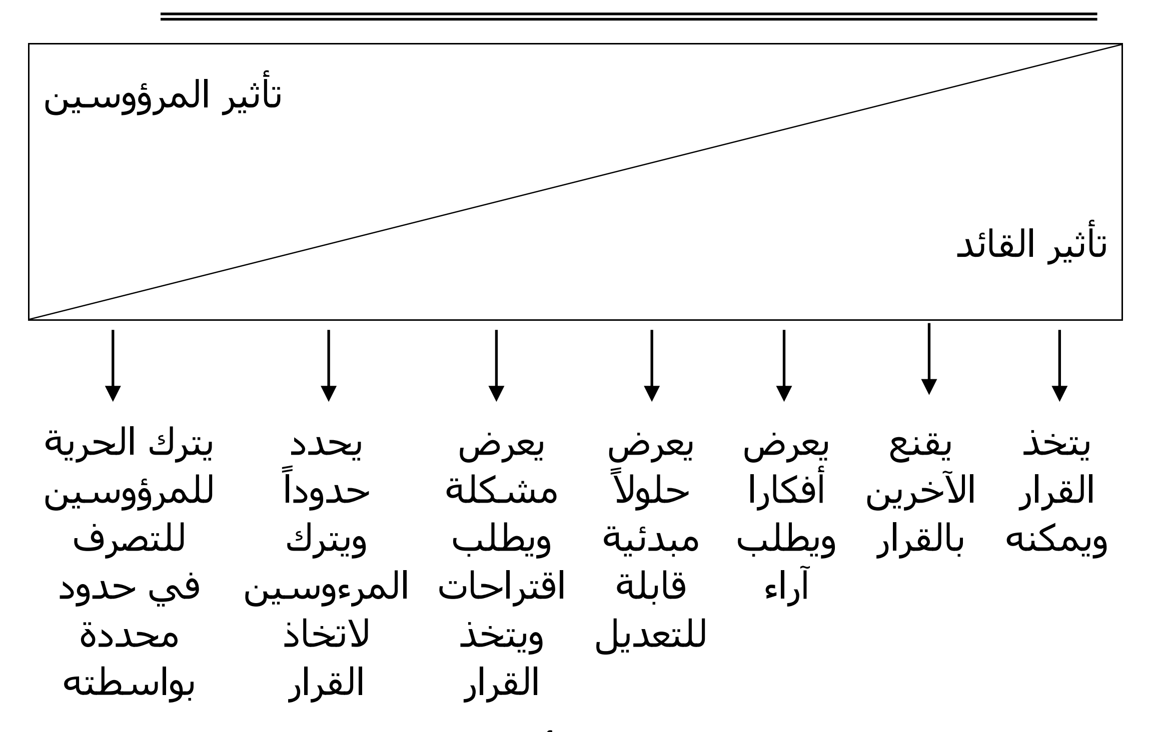
3- أن القائمة التي أعدها أصحاب هذه النظرية احتوت على مجموعات من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق .



بالرغم من أن هناك أكثر من مفكر في هذا المجال إلا أن جميع المفكرين يمكن أن تظلهم مظلة واحدة وهي اهتمامهم بالتصرفات والسلوك الخاص بالقائد وبالتالي يمكن أن نتدرج جميع أفكارهم تحت النظرية السلوكية في القيادة ، وهناك بالتحديد أربعة اتجاهات لهذه النظرية .

اتجاه Tannenbaum & Schmidt

ركز هذا الاتجاه على درجة الحرية التي تتاح للمرؤوس عند اتخاذ القرارات ، هنا يختلف أنماط القادة ، هناك القادة الذين ينفردون بعملية اتخاذ القرارات وهناك القادة الذين يفرضون Delegate المرؤوسين في اتخاذ القرار ، كما يظهر من الشكل التالي :



ويلاحظ في الشكل السابق أنه كلما اتجهنا إلي اليسار كلما زاد تأثير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وكلما اتجهنا إلي اليمين كلما زادت تأثير القائد في اتخاذ القرارات ، وفي أقصى اليمين ينفرد القائد باتخاذ القرار وفي أقصى اليسار يترك القائد كل الحرية للمرؤوس لاتخاذ القرار وبين هذه الأطراف Extremes **يوجد عدة أنماط كما يلي :**

النمط	التفسير
يتخذ القرار ويعلنه	يتضح هنا أن لا وجود للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولا يوجد أي مجهود من قبل القائد في إقناع المرؤوسين بالقرار وهنا فإن درجة التزام المرؤوسين بالقرار تكون محدودة بالإضافة

التفسير	النمط
إلى افتقار القرار لظروف الواقع العملي التي يلم بها المرؤوس ، ويمكن أن يحقق هذا النمط إنتاجية أعلى إذا كانت وظائف المرؤوسين روتينية والأمر واضحاً بالنسبة للقائد وكذلك أهمية الوقت في اتخاذ القرار .	
وقد استخدم كتاب الإدارة لفظ To sell the decision وهذا معناه أن القائد يبذل مجهوداً في إقناع المرؤوسين بالقرار وبالتالي يشترون القرار أي يرتبطون به وفي حالة عدم اقتناع المرؤوسين بالقرار فإن تنفيذه كما يرغب القائد لا يكون مؤكدا .	يتخذ القرار ويقوم بإقناع المرؤوس
هنا يزداد تأثير المرؤوس في اتخاذ القرار ويمكن القول أن هذا النمط يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرارات ولكن مقدار الاشتراك محدوداً بتقديم الرأي فقط . لا يفرض القائد أي حلول وإنما يعرضها بشكل مبدئي ثم يطلب اقتراحات بناء عليها يتم تعديلها وهذا النمط أيضاً يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرار ولكن مقدار الاشتراك يتعدى مجرد إبداء الرأي	يعرض القائد أفكارا ويطلب آراء قبل أن يتخذ القرار يعرض القائد حلولاً مبدئية قابلة للتعديل

النمط	التفسير
يعرض القائد المشكلة ويطلب اقتراحات ويتخذ القرار	هنا يزداد اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وذلك بإتاحة الفرصة لهم في تحديد وتشخيص المشكلة ، كذلك اقتراح القرارات البديلة .
يحدد القائد حدوداً ويترك للمرؤوسين اتخاذ القرار	ازدادت هنا درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويقتصر دور القائد على تحديد الحدود Limitations التي يأخذونها في الحسبان عند اتخاذ القرار
ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف في حدود محددة بواسطته	هنا يقوم القائد بتفويض المرءوس في التصرف طالما أنه يتم في الحدود التي حددها له .

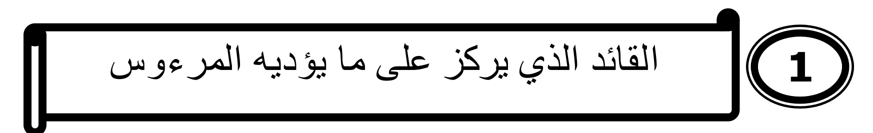
والسؤال الذي يفرض نفسه الآن ما هو النمط الأمثل ، الفعال الذي يحقق أفضل أداء من بين هذه الأنماط المختلفة . قد يتصور البعض أن النمط الذي لا يميل إلى التطرف إلى اليسار أو إلى اليمين وهناك الذي يتأثر بالمدرسة السلوكية في الإدارة الذي يقرر أن ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف يؤدي إلي **رفع الروح المعنوية** لديهم وتشجيعهم على المبادأة والمبادرة والتطوير وتحقيق الإنتاجية العالية أما عن المتأثرين بمدرسة الإدارة العلمية – التي تركز على الإشراف الدقيق والتخطيط الدقيق وانفراد القائد بالتخطيط وتفرغ المرؤوس للتنفيذ – فإنهم ينادون باستخدام النمط الذي يقع في أقصى اليمين .

وعلى أي حال كما سنرى فيما بعد فإنه ثبت أنه لا يوجد نمط أمثل optimum في جميع المواقف وأن النمط الذي يتلاءم مع موقف معين لا يلائم مواقف أخرى ، وأن النمط الذي يتمشى مع بعض المرؤوسين قد لا يتمشى مع جماعة أخرى من المرؤوسين خصائصهم الشخصية وكذلك فإن النمط الذي قد يكون مثالياً في وقت معين لا يكون بالضرورة كذلك في أمنه أخرى .



ركز هذا الاتجاه خلال أبحاث **جامعة ميتشجان** على دراسة القادة في مجالات عمل متنوعة في المستشفيات ، الصناعة ، الأجهزة الحكومية وغيرها وأمكن تحديد نمطين للقادة Tow styles of Leadership .

1



Job Centered leadership

يهتم القائد هنا بتوصيف دقيق لأعمال المرءوس تحديد إجراءات العمل والأداء ، معدلات الإنتاج ، معايير تقييم الأداء ، وضع نظم للإشراف الدقيق التفصيلي على الأداء .

2 القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية للمرؤوس :

Employee centered يهتم القائد هنا بالعوامل الإنسانية للمرؤوس Human Factors من حيث توفير مناخ إيجابي للعمل ،

تكوين جماعات عمل فعالة ، توفير الحرية للمرؤوس لاستخدام شخصيته في العمل ، الاقتصار فقط على تحديد أهداف للمرؤوس وترك الحرية لاختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف .

وقد توصلت هذه الدراسات إلي أن نمط القائد الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجانب الإنسانية له يحقق إنتاجية أعلى من نمط القائد الذي يركز على ما يريد الرئيس فقط وقد تمثلت هذه الإنتاجية في :

- ✪ معدلات إنتاج مرتفعة .
- ✪ انخفاض معدلات الغياب .
- ✪ انخفاض معدلات الحوادث .
- ✪ انخفاض معدلات ترك الخدمة .
- ✪ انخفاض معدلات الإنتاج المرفوض .

اتجاهات جامعة أوهايو

قامت الأبحاث في هذا الاتجاه على توصيف سلوك القائد طبقاً لبعدين Two dimensions وسميت بـ two dimensional وهما :



Consideration dimension

وهي تتشابه تماماً مع اتجاه ليكرت بخصوص التركيز على الجانب الإنساني للمرؤوس من حيث ثقة متبادلة بين

تقدير شعور واحتياجات المرؤوس الإنسانية

القائد والمرؤوس من خلال وجود خطوط اتصال فعالة من أعلى إلى اسفل ومن أسفل إلى أعلى واحترام شعور المرؤوس وأفكاره ورغباته :



Initiating structure dimension

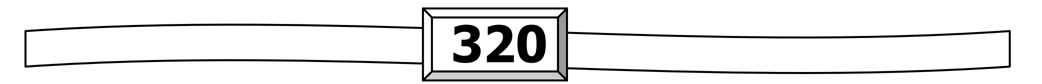
ويمكن تمثيل ذلك بيانياً :

High	إطار عام للعمل علاقات غير رسمية	إطار محدد للعمل علاقات رسمية
Consideration		
	إطار عام للعمل علاقات رسمية	إطار محدد مفصل للعمل علاقات رسمية
	Low initating	stractare High

اتجاه شبكة القيادة Leadership Grid

قام Black & Moutan بتوصيف أنماط القيادة من خلال محورين أثنين Tow dimensions وهما :

1- التوجيه بالعمل Task orientation

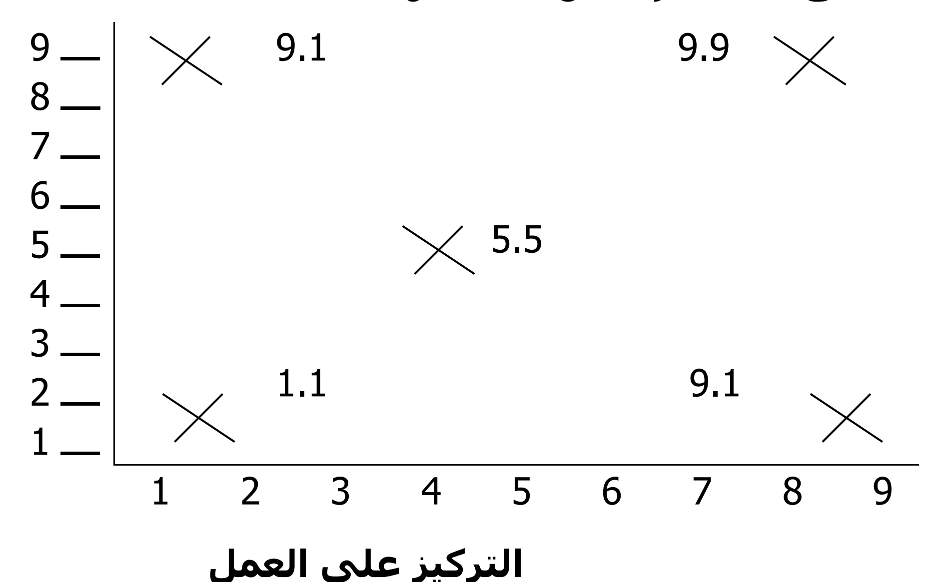


أي ما يهم القائد ماذا يفعل المرؤوس ، ما هي مهاراته .

2- التوجيه بالبشر People orientation

أي ما يهم القائد هو الناحية الإنسانية للعامل فبينما يعتبر التوجه بالعمل أن الفرد هو آلة وليس لـه مشاعر وأحاسيس أو على الأقل أن القائد لا يجب أن ينشغل بهذه المشاعر والأحاسيس ، أما التوجه بالبشر فإنه يتصور أن تهيئة المناخ للفرد وإشباع احتياجاته المختلفة داخل العمل تؤدي إلي تحقيق الأهداف .

بتطبيق هذه الفكرة أمكن استخلاص خمسة أنماط أساسية للقائد .



التركيز على العمل

الوصف	أنماط القيادة
يقوم القائد ببذل أقل مجهود ممكن لضمان استمراره في المنظمة ، لا يقوم ببذل أي مجهود	(1.1)

تجاه العمل والإنتاج أو تنمية المرؤوسين ويسمي هذا النمط من القيادة Deserted Leader وهناك أسباب كثيرة تدعو إلي ظهور هذا النمط أهمها قد يشجع المناخ الإداري السائد ويشجع مثل هذا النوع من الأنماط	
يركز هذا النمط على العمل والإنتاج وتحقيق الكفاءة عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة وتحديد نظام العمل بحيث يمنع تدخل العنصر البشري وتحويل البشر إلي آلات . لا يهم هذا القائد الروح المعنوية للمرؤوس أو تنميته وتطويره فهو مؤمن بأن نظم العمل السليمة تحقق الأداء المطلوب وتمنع أي تأثير للعنصر البشري .	(9.1)
يركز هذا النمط على إشباع حاجات المرؤوسين وتهيئة مناخ اجتماعي يشجع على العلاقات الشخصية بين المرؤوسين مما يخلق جو من الطمأنينة والصداقة وإعطاء مرتبة دنيا للعمل والإنتاجية .	(1.9)
يهدف هذا النمط إلى تحقيق قدر كاف من الكفاءة في أداء العمل adequate task efficiency وكذلك قدر معقول من الروح المعنوية والرضا لدى المرؤوسين .	(5.5)

يقوم القائد بدمج احتياجات المرؤوس مع احتياجات العمل بحيث يؤدي تحقيق العمل إلي تحقيق احتياجات المرؤوس وخلق روح الفريق والعمل الجماعي ويعمل على تحقيق أهداف العمل وأهداف البشر في نفس الوقت .	(9.9)

وطبقاً لهذا الاتجاه فإن **نمط القيادة (9.9) يمثل النمط الأمثل** وأنه يجب على القائد أن يتحول دائما من الأنماط الأخرى إلي هذا النمط .

ثالثا النظرية الشرطية أو

Contingency theory:

يلاحظ من استعراض نظريات القيادة السابقة – السمات والسلوكية – أن التركيز على تحديد النمط الأمثل للقائد الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة ، ففي نظرية السمات اقترحوا أن القائد الذي لديه المبادأة وكذلك الصحة البدنية والتوازن النفسي يحقق أعلى إنتاجية في جميع المواقف . وفي النظرية السلوكية للقيادة كان التركز ليس على صفات القائد وإنما على سلوك القائد من حيث التركيز على العمل والإنتاج أو التركيز على الروح المعنوية واحتياجات المرؤوس وكذلك على اشتراك المرؤوس في اتخاذ القرارات وعدم انفراد القائد في عملية اتخاذ القرارات . وأوضحت النظرية السلوكية أن القائد الذي يهتم بالمرؤوس من الناحية الإنسانية ويشرك المرؤوس في اتخاذ القرارات هو نظام القيادة

الأمثل تحقيق الزيادة في الإنتاج أي أن هذه النظريات جميعاً تبحث عن النمط الأمثل optimum والذي يصلح في جميع الأحوال Every where .

ولكن **أثبتت الدراسات الإدارية في الستينات** وما بعدها **عدم وجود مبادئ إدارية صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال وينطبق هذا على مبادئ القيادة** وأيضاً وبالتالي **لا يوجد نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع الظروف** بل أكثر من ذلك فإن النمط المثالي في وقت معين قد لا يكون كذلك في أوقات أخرى .

أي أن نمط القيادة المناسب يعتمد Depends على العوامل السائدة وظهرت النظرية الشرطية أو الموقفية أي يشترط لاستخدام أي نمط قيادي توافر مقومات معينة ، **ولا يوجد نمط مثالي** وإنما كل شيء يعتمد على الموقف It all depends .

ومن هنا أصبح **نمط (9.9) أو نمط التركيز على الجانب الإنساني للمرؤوس** أو نمط إعطاء أعلى تقدير لمشاعر وأحاسيس المرؤوس أو إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات لم تعد أنماطاً مثالية صالحة للتطبيق في جميع الأحيان .

واتجهت جهود المفكرين في الإدارة إلي البحث عن العوامل التي تؤدي اتباع نمط قيادي معين دون آخر **وقد تم استخلاص العوامل الآتية :**

1- **عوامل متعلقة بالقائد نفسه** من حيث درجة توافر السلطة الرسمية والقانونية لمنح مكافآت وكذلك لعقاب

المرؤوسين والعلاقة غير الرسمية مع المرؤوسين من حيث توافر العلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين الطرفين .

2- **عوامل متعلقة بالعمل المطلوب تنفيذه** من حيث درجة وضوح العمل أو غموضه وكذلك مقدار الجهد من المرؤوسين لتنفيذه واستخدام قدراتهم الذهنية والنفسية . وكذلك درجة أهمية الوقت في التنفيذ ومدى الاستعجال Urgency في التنفيذ .

3- **عوامل متعلقة بالمرؤوس** من حيث توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل وكذلك مدى توافر صفات شخصية فيه من حيث الاستقلالية independence ومقدرته على المبادأة initiative وكذلك حاجاته الشخصية personal needs هل يسعى للحصول على الأمان والضمان أو أنه يسعى لتحقيق ذاته في العمل .

وعموماً فإن **هناك بعض الأخطاء التي قد يقع فيها القائد** وبالتالي تؤدي إلى **تقليل فاعليته القيادية :**

1- **عدم الاستعانة بآراء ونصائح المرؤوسين** وكثيراًً ما لا يتوافر لدى هذا القائد مهارات الاستماع والإنصات الفعالة أو أن القائد لديه درجة عالية من الغرور . يؤدي هذا إلي حرمان القائد من معلومات قد تفيده عند تخطيط العمل واتخاذ القرارات وبالتالي لا يتكون قراراته واقعية عملية . وكذلك لا يتولد بينه وبين المرؤوسين علاقات إنسانية مما تجعلهم يشعرون أن قراراته وتعليماته مفروضة عليهم وليس لهم أي

دور في إعدادها مما لا يولد لديهم الالتزام الذاتي عند التنفيذ .

2- **التركيز على اللوائح وإجراءات العمل أكثر من التركيز على مهارات المرؤوسين** وتصور الرئيس أن إعداد أنظمة عمل جيدة تؤدي إلي تقليل تدخل وتأثير العنصر البشري في الأداء .

3- **عدم إحاطة المرؤوسين علماً بالإنجازات التي يحققونها** فكثيراً ما يعتقد بعض القادة أن تحفيز المرؤوس أنه حقق أداء متميزا ليس مهماً أو مفيداً ، باعتبار أن هذه هي وظيفته وهذه هي مهمته التي يتقاضى عنها أجراً . بالرغم أن المرؤوس غالباً ما يفضل في أن يتعرف على شعور الآخرين تجاهه ويرغب في التعرف على ما إذا كان أدى عملاً متميزاً حتى يستمر في العطاء .

4- **تجاهل شكاوى المرؤوسين** واعتبار الجانب الإنساني لهم شيئاً ثانوياً وأن المرؤوس يجب أن يأتي للعمل مستعداً ويترك شخصيته وما يحمل من مواقف وضغوط خارج بوابة المصنع ويستجيب أوتوماتيكياً للتعليمات والأوامر بالرغم من أن الأبحاث الحديثة في مجال إدارة الضغوط Stress management أفادت أن الضغوط التي تحدث لشخص ما في موقف معين يأخذها معه في المواقف الأخرى ويكون لها تأثير على سلوكه .

وبالتالي لا يمكن أن نطلب من الفرد أن ينسى مشاكله الشخصية وهمومه المنزلية . بالإضافة إلى أن مجرد سماع القائد لمشكلات المرؤوس الشخصية بأذن صياغة يؤدي إلي حدوث ارتياح نفسي للمرؤوس " A problem aired is half shared " .

5- **عدم إحاطة المرؤوسين بأي معلومات مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى التعتيم Black out** ويؤدي هذا إلي انتشار الشائعات والتخمينات لمحاولة جمع المعلومات التي يحجبها القائد .

6- **عدم تشجيع وتنمية شعور تحمل المسئولية** Sense of responsibility لدى المرؤوس بمحاولة تفويض بعض السلطات لهم حتى يمكنهم الممارسة ثم الاستفادة من الأخطاء وتعديل سلوكياتهم المستقبلية .

ونظراً لأهمية دور القائد في حل المشكلات واتخاذ القرارات فإننا سنخصص الجزء التالي لذلك .

يقوم القائد Effective Leader بتحديد المشكلات Locate problems المطلوب إيجاد حل لها ، اتخاذ قرار يتضمن الحل المحدد Solution للمشكلة موضع البحث ، توجيه الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار . لذا فإن القائد يحتاج إلي أن يكون ماهراً في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات . وعموماً فإن القائد لكي يكون معلماً ومرشداً ومحكماً ... الخ فإنه يجب أن يكون ماهراً في حل المشكلات واتخاذ القرارات غذ كيف يكون قائداً وعندما يلجأ إليه أحد المرؤوسين مستفسراً عن حل لمشكلة تصادفه لا يجد الحل عنده .

ولكي يمارس المدير وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة فإنه يحتاج إلى اتخاذ مجموعة من القرارات وبالتالي يجب أن يكون ماهراً في حل المشكلات واتخاذ القرارات Problem solving & Decision making .

تظهر الحاجة إلي القرار " أننا نريد أن نقرر ... نريد أن نتخذ قرار ... في هذا الموقف نحتاج إلي قرار " عندما توجد مشكلة Problem والمشكلة في عبارة عن الفرق بين :

- ✪ ما يجب أن يكون Desired
- ✪ ما يحدث فعلاً Actual

وكلما كانت الفجوة كبيرة Gap بين ما يجب أن يكون وبين ما يحدث فعلاً كلما كان حجم المشكلة كبيراً .

وبالتالي هناك علاقة بين عملية حل المشكلات وصنع القرارات **وعملية اتخاذ القرارات** هي (اختيار عقلاني Rational choice لأحد البدائل (من بين عدة بدائل) الذي يبدو أنه البديل الأمثل .

وبالتالي إذا لم يكون هناك بدائل لحل المشكلة فإنه ليس هناك ضرورة لعملية اتخاذ القرار حيث أن هذا يسمى بالأمر الواقع

Decision making is a rational choice among alternatives

أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات :

- **هناك القرارات التكتيكية الاستراتيجية** . يعد القرار استراتيجيا إذا كان يتعلق برؤية المنظمة Vision ، برسالة المنظمة Mission ، أهدافها بعيدة الأمد Objectives ، مجالات عملها Business Domain وهكذا أما عن القرارات التكتيكية فهي القرارات التي تتعلق بالأعمال اليومية لإدارة المنظمة Day to day running
- **هناك القرارات المبرمجة** programmed **والقرارات الغير مبرمجة** Non programmed ، تمثل القرارات المبرمجة ، القرارات الروتينية ، النمطية ، المتكررة التي يمن اتخاذها بالاستعانة باللوائح والقرارات والسياسات والنظم الخاصة بالمنظمة . أما القرارات غير المبرمجة فهي

تعالج مشكلات لم تتكرر في الماضي وبالتالي تحتاج إلي حلول إبتكارية .

- ✪ **هناك قرارات أساسية** Basic وهناك **قرارات تنفيذية** ، تختص الإدارة العليا بالقرارات الأساسية التي تؤثر على جميع جوانب العمل في المنظمة وتحدد مستقبل المنظمة أما القرارات التنفيذية فهي تختص بالإجراءات والبرامج لوضع القرارات الأساسية موضع التطبيق العملي .
- ✪ **هناك قرارات إنتاجية** ، **تسويقية ، تمويلية ، أفراد** وهذه القرارات تعالج مجالات وظيفية متخصصة من قطاعات المنظمة .
- ✪ **هناك قرارات** تتعلق بالتخطيط ، بالتنظيم ، بالرقابة ، أي في مجالات عمل المدير .

وعموماً فإن هناك **ارتباطاً بين المستوى الإداري للمدير ونوع القرارات التي يتخذها** . تختص الإدارة العليا بالقرارات الاستراتيجية ، القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة وتحدد هويتها Identity وشخصيتها personality وعادة ما تكون هذه القرارات غير متكررة ، غير نمطية ، غير مبرمجة وتحتاج إلي أساليب التفكير الابتكاري الخلاق ، أما عن الإدارة المباشرة فإنها تختص بالقرارات التي تتعلق بسير العمل اليومي في المنظمة وعادة ما تكون قرارات مبرمجة روتينية متكررة ويحتاج الأمر

لاتخاذها الرجوع إلي لوائح المنظمة ، إجراءات العمل لديها
والشكل التالي يبين ذلك :



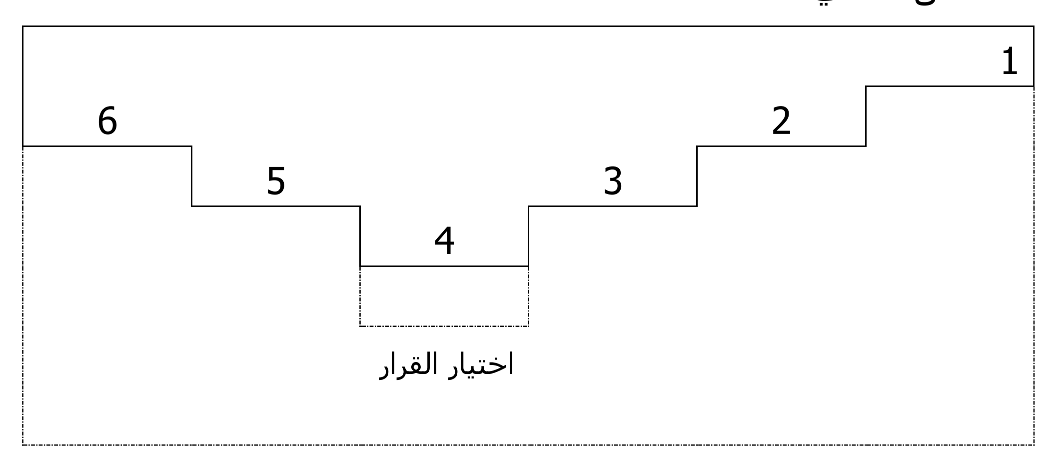
المستوى الإداري			
	إدارة عليا	قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة
المستوى الإداري	إدارة وسطى	قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة
	إدارة مباشرة	**قرارات غير مبرمجة**	قرارات مبرمجة

مراحل عملية صنع القرارات

تمر عملية صنع القرارات Decision - making Process في ست مراحل أساسية

1- تحديد المشكلة	Problem definition
2- تحديد البدائل	Identify options
3- تحليل البدائل	Analysis of options
4- اختيار البديل الأمثل	Selection
5- تنفيذ القرار	Implementation
6- تقييم القرار	Evaluation & Feedback

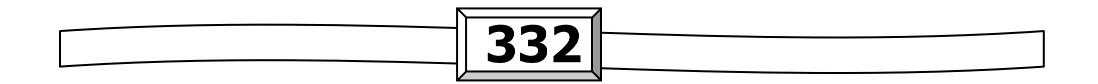
يتضح الآن أن عملية حل المشكلات تتطلب المرور في هذه المراحل بينما اتخاذ القرارات يتضمن فقط المراحل الأربعة الأولى ، أما عملية اختيار البديل الأمثل فهي خطوة واحدة وبالتالي فإن عملية حل المشكلات أشمل من اتخاذ القرارات فهي تتضمن وتشمل عملية اتخاذ القرارات . وكذلك عملية اختيار البديل أو اختيار القرار فإنها تدخل ضمن عملية اتخاذ القرار كما يظهر من الشكل التالي :



حل المشكلات



تعد مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات . حيث أن التحديد الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى التوصل إلي حلول عند تطبيقها لن تؤدي إلي حل المشكلة الحقيقية . ومن ثم فإن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل تقريباً الانتهاء من نصف الحل A problem well defined is half



solved . إن المشكلة المحددة تحديد دقيقاً هي مشكلة نصف محلوله .

وبالتالي يجب الاهتمام بهذه الخطوة حيث أنها توجه وترشد جميع الخطوات التالية . ويمكن تشبيه التحديد الخاطئ للمشكلة بالمريض الذي ذهب إلي الطبيب وقام الطبيب بتشخيص خاطئ للمريض (المشكلة) ثم قام بوصف الدواء (القرار) وبعد ذلك لا تندهش إذا لم تختف شكوى المريض حيث أن العلاج خاص بمشكلة أخرى وليست المشكلة التي يعاني منها المريض .

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدخل على أن هناك مشكلة **والأمر يحتاج إلي قرار :**

- ✪ حدوث انحراف بالسلب عن معايير الأداء .
- ✪ حدوث انحراف سلبي عن الأداء في الماضي .
- ✪ زيادة معدلات الشكاوي من العملاء .
- ✪ انخفاض رقم المبيعات .
- ✪ انخفاض رقم الأرباح .
- ✪ زيادة معدلات الحوادث .
- ✪ زيادة معدلات ترك الخدمة .
- ✪ كثرة عدد مرات تعطل الإنتاج .
- ✪ كثرة مردودات المبيعات .
- ✪ وهكذا .

وهناك **ثلاثة عوامل تؤثر في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً .** هذه العوامل تتعلق **بإدراك الفرد للمشكلة** فإذا لم يكون إدراك الفرد شاملاً للموقف فسوف يكون تحدد المشكلة تحديداً قاصراً ، وقد يتم **صياغة المشكلة** بطريقة متحيزة بحيث لا يظهر إلا حل وحيد ، وبالتالي تجاهل أي حلول أخرى ، **وأخيراً تحديد أعراض Symptoms المشكلة** وليس المشكلة نفسها فعندما يشكو فرد معين من الصداع ، فالصداع هنا ليس مشكلة وإنما هو أعراض لمشكلة ما التي تتسبب في حدوثه والذي يجب أن تخضع للعلاج والتحليل .

تحديد البدائل

تتضمن هذه المرحلة **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة** وهنا يجب أن يتوافر لدى المدير القدرة على التفكير الابتكاري **وهذا ما يميز بين المدير المبتكر والمدير المنفذ** . ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة **توليد البدائل Generating** لما تحتاج إليه من تفكير غير تقليدي . وتعد هذه المرحلة هامة جداً حيث عدم الاهتمام بها قد يؤدي إلي عدم إدراج حل معين كبديل ثم لا يؤخذ في الحسبان في المراحل التالية لاتخاذ القرار ويثبت في النهاية أن هذا الحل كان أفضل البدائل . ولتحديد البدائل يمكن الاعتماد على اجتماعات العصف الذهبي Brain storming sessions والتي يمكن أن تؤدي إلى تكوين عدة أفكار وهناك عدة قواعد للتفكير الابتكاري .

1- عند التفكير في حلول معينة لمشكلة ما يجب تحديد عدد كبير من الأفكار والبدائل لأنه كلما زاد عدد الحلول (عدد الأفكار) كلما دل ذلك على جودة التفكير وبالتالي يمكن الحكم على المدير بقدرته على تحديد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما .

2- عند التفكير في حلول معينة لمشكلة ما يجب أن يتم ذلك على مرحلتين منفصلتين تماماً . عملية **الحصر الكمي** Quantity **ثم** نبدأ في عملية **تقييم جودة القرار** Quality ، ولا يجب أن تتم العمليتين معاً في نفس الوقت .

3- عند التفكير في حلول معينة لمشكلة ما يجب عدم رفض أي فكرة قد تبدو تافهة ساذجة غير منطقية قبل إعطائها الفرصة للدراسة والتحليل والتقييم فكثيراً من الأفكار التي بدت تافهة ثبت أنها أفكار جديدة .

4- عند التفكير في حل مشكلة ما يجب التفكير في جميع الاتجاهات فعندما فكر (نيوتن) لماذا تصعد التفاحة إلي أعلى توصل إلي قانون الجاذبية الأرضية .

5- عند تقييم فكرة معينة يجب البدء بالمميزات والفوائد والمنافع ثم التعرض للمشكلات والأعباء والتكاليف أي يجب أن تكون النظرة تفاؤلية .

6- عند التفكير يجب البعد عن الألفاظ والشعارات قاتلة الابتكار والتي تسمى Self - defeating والمثبطة للهم (اللي

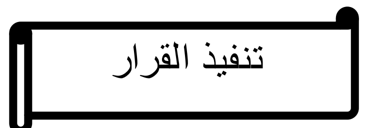
تعرفوا أحسن من اللي ما تعرفهوش) (مين ساب قديمه تاه) .... الخ .



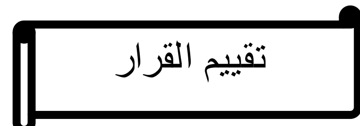
تتضمن هذه المرحلة إعداد مجموعة من المعايير Criteria والتي يمكن استخدامها لتقييم البدائل المختلفة وتحديد المميزات والعيوب لكل بديل . وقد تكون المعايير مثلا أثر الحل أو البديل على النواحي التمويلية ؟ يحتاج إلي إنفاق مالي ؟ أو مثلاً أثر الحل أو البديل العمليات الإنتاجية ؟ يحتاج إلي تعديل في برامج الإنتاج ؟ أو أثر القرار على القوة العاملة . أثر القرار على سمعة المنظمة ؟ ..... وهكذا .

اختيار البديل الأمثل

تتضمن هذه المرحلة **اختيار Choice البديل الذي يبدو أنه سيحقق أكبر المنافع Benefits** وفي نفس الوقت **تتحمل المنشأة أقل أعباء Costs .**

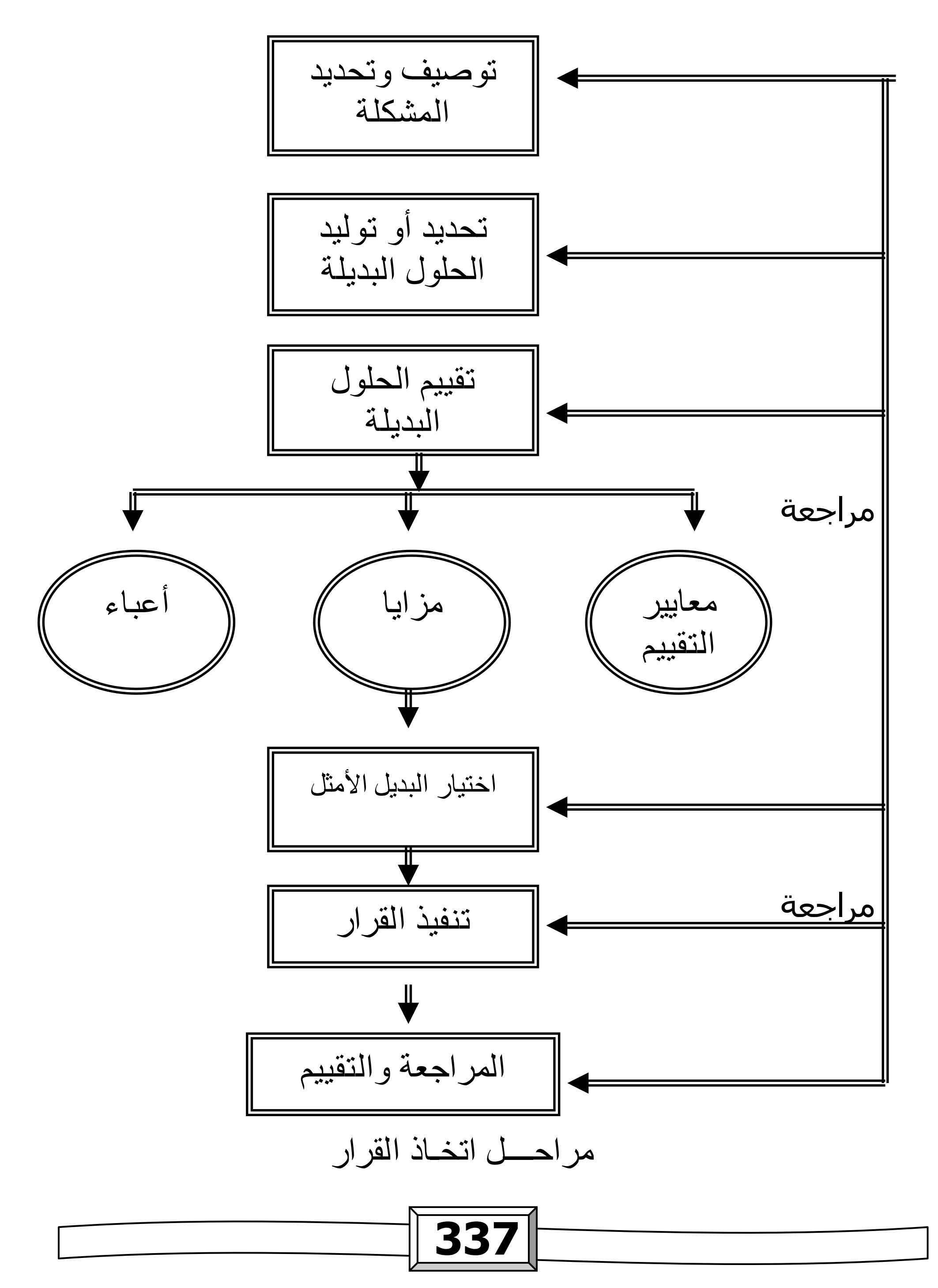


ويعني ذلك تطبيق القرار وتنفيذه .



وذلك مراجعة نتائج التنفيذ وتحديد المنافع التي تحققت وكذلك الأعباء ويمكن إعادة النظر في القرار وتعديله لكي يتمشى مع ظروف التنفيذ

ويمكن تصوير عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي :



مراحــل اتخـاذ القرار

لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات يجب :

1- أن يتم المرور في مراحل اتخاذ القرارات بنفس ترتيب الخطوات التي تم شرحها فيها سبق ولا يجب الانتقال من مرحلة إلي أخرى إلا بعد إتقان المرحلة السابقة . حيث أن عدم إتقان أي مرحلة معناه فشل القرار النهائي وبالتالي فإن جميع المراحل أساسية ويجب أن تأخذ في الاعتناء الكافي من المدير .

2- أن يؤخذ رأي من سيشملهم القرار أو من سيقومون بتنفيذ القرار وذلك لتقيل مقاومة القرار resistance وكذلك لضمان المساعدة والمساندة Support من المتقدمين عند تنفيذ القرار بدلاً من عرقلة التنفيذ بتضخيم وتعقيد المشكلات التي قد تظهر ويكونون قادرين على حلها .

3- العمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وهناك معلومات تتعلق بالماضي والحاضر ومعلومات تتعلق بالمستقبل ، ويمكن الاعتماد على طرق التنبؤ والتقدير Forecasting لتقدير صورة عن المستقبل حيث أن القرار سيتخذ في فترة زمنية وسوف ينفذ في فترة زمنية أخرى وطبيعي أن المستقبل غير مؤكد uncertain .

4- لا يجب الاهتمام فقط بالمشكلات الروتينية أو بالأزمات Crises والبحث عن قرارات لحلها حيث أن المشكلات

الروتينية وكذلك الأزمات تفرض نفسها على المدير مما يجعله متحمسا لإيجاد قرارات لحلها . وإذا انغمس المدير في هذا النوع من القرارات فإنه لن يكون لديه أي وقت أو مجهود أو اهتمام للتفكير في مشكلات التطوير والتجويد في الأداء وهذه هي القرارات التي تؤدي إلي تقدم المنظمة ونموها واستمرارها .

5- **الاستعانة بالحسابات الآلية** وذلك لتحليل المعلومات الهائلة المرتبطة بالمشكلات المعقدة والوصول إلى قرارات جيدة وكذلك بالأساليب الكمية في إدارة الأعمال وبحوث العمليات operations research وذلك لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات **ومن أمثلة هذه الأساليب :**

- ✪ شجرة القرارات
- ✪ البرمجة الخطية .
- ✪ تحليل شبكات الأعمال .
- ✪ خطوط الانتظار .
- ✪ المباريات الإدارية

ونترك هذه الأساليب للكتب المتخصصة في هذا المجال

حالة عملية في اتخاذ القرارات

التحق المهندس فاضل عبد الفضيل مدير الإنتاج بشركة فلوروكس بإحدى الدورات التدريبية التي تنفذها المجموعة الدولية

للاستشارات والتدريب (I.G.C.T) في مجال تدريب المديرين على الأساليب الحديثة في القيادة واتخاذ القرارات ولقد شد انتباهه كثيراً الجلسات التدريبية التي أشرف عليها الدكتور محسن إبراهيم في مجال العلاقات الإنسانية واشتراك المنفذين في اتخاذ القرارات وأن ذلك يؤدي إلي أن يكون القرار عمليا واقعياً حقيقياً لأنه ينبع من ظروف التنفيذ ومشكلاته وكذلك يؤدي إلى التزام المنفذين بالقرار وضمان مساندتهم له أثناء التنفيذ .

وعندما انهي الدورة وعاد إلي مقر الشركة فكر في تطبيق هذه الأفكار في حل مشكلة انخفاض معدلات الإنتاج التي يعتقد أنه يمكن زيادتها بمقدار 10% بدون تحمل أي أعباء إضافية .

طلب المهندس فاضل من العاملين في المصنع وعددهم 25 فرداً بأن يجلسوا سوياً ويناقشوا مشكلة معدلات الإنتاج ويقرروا ما هي المعدلات المناسبة للإنتاج .

بعد أن اجتمعت المجموعة لمدة ساعة ، أبلغوا المهندس فاضل بقرارهم وكان صدمه له إذ قررت المجموعة تخفيض معدلات الإنتاج بمقدار 25% لأنهم اعتقدوا أن المعدلات الحالية مغالى فيها

على الفور اتصل المهندس فاضل بالدكتور محسن إبراهيم ليأخذ رأيه ملقيا اللوم على الأفكار الإدارية الحديثة .

1- ما هي الأسباب التي أدت إلي وقوع المهندس فاضل في هذا الموقف الصعب ؟

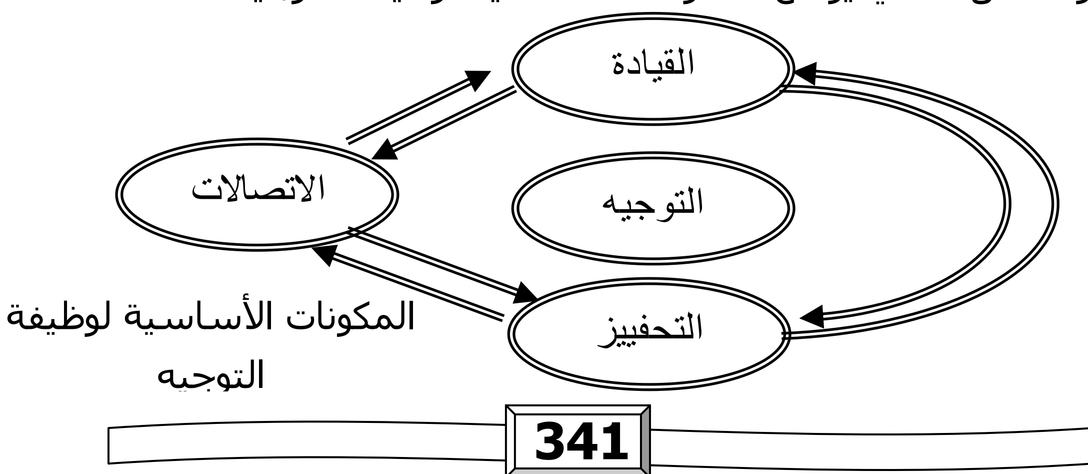
2- ماذا كان يجب أن يفعله لكي يتجنب الوقوع في هذا الموقف الصعب .

3- ماذا يكون تصرفه لعلاج هذا الموقف ؟

4- إذا كنت أنت المهندس فاضل فماذا تفعل ؟

الدافعية

لكي يمارس المدير وظيفة التوجيه ، يجب كما تعرضنا في بداية هذا الفصل أن يكون قادراً على توصيل أفكاره للمرؤوسين وكذلك قادراً على إيجاد خطوط اتصالات بينه وبينهم لمعرفة استجاباتهم لتعليماته أي أن يكون موصلاً جيداً Good Communicator وهذا ما شرحناه بالتفصيل في بداية الفصل ، **والجزئية الثانية** التي يتكون منها التوجيه هي **قدرة المدير على القيام بعملية القيادة Leadership** وهي تتعلق بكيفية قيادة الفريق وتوجيهه نحو الهدف وهكذا ولكي تكتمل وظيفة التوجيه أن يكون المدير قادراً على التعرف بشكل دقيق على ماذا يحرك الفرد وماذا يدفعه على العمل وبذلك مجهودات ضخمة وفي نفس الوقت ماذا يدفع الفرد إلي عدم العمل والتكاسل وبذل مجهودات محدودة ، وهذا ما سنقوم بعرضه في بقية هذا الفصل ويندرج تحت مفهوم الدافعية والشكل الثاني يوضح المكونات الأساسية لوظيفة التوجيه :



المكونات الأساسية لوظيفة التوجيه

تختص الدافعية بمسببات السلوك البشري . لماذا يتصرف البشر بطريقة معينة **ويهتم المدير بالدافعية لثلاثة أسباب :**

1- أن مسئولية المدير تحفيز Motivating المرؤوسين حتى يحققوا مستوى مقبول من الأداء .

2- أن المدير نفسه يجب أن يكون متحفزاً Motivated لكي يمكنه أداء عمله بكفاءة عالية .

3- أن المدير والمرؤوسين يجب أن يكونوا جميعاً متحفزين لكي يلتحقوا بالمنظمة ويستمروا كأعضاء بها .

يمكن تعريف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين :

" It is an inner state that activates or moves "

ومن وجهة نظر الإدارة يعد الشخص متحفزاً Motivated إذا توافرت ثلاثة شروط :

1- يعمل بجدية .

2- يستمر في العمل بجدية .

3- لديه توجيه داخلي لكي يتحرك في اتجاه هدف عام .

وبالتالي فإن الدافعية تحتوى على :

1- مجهود Effort يتم بذله .

2- استمرارية بذل المجهود .

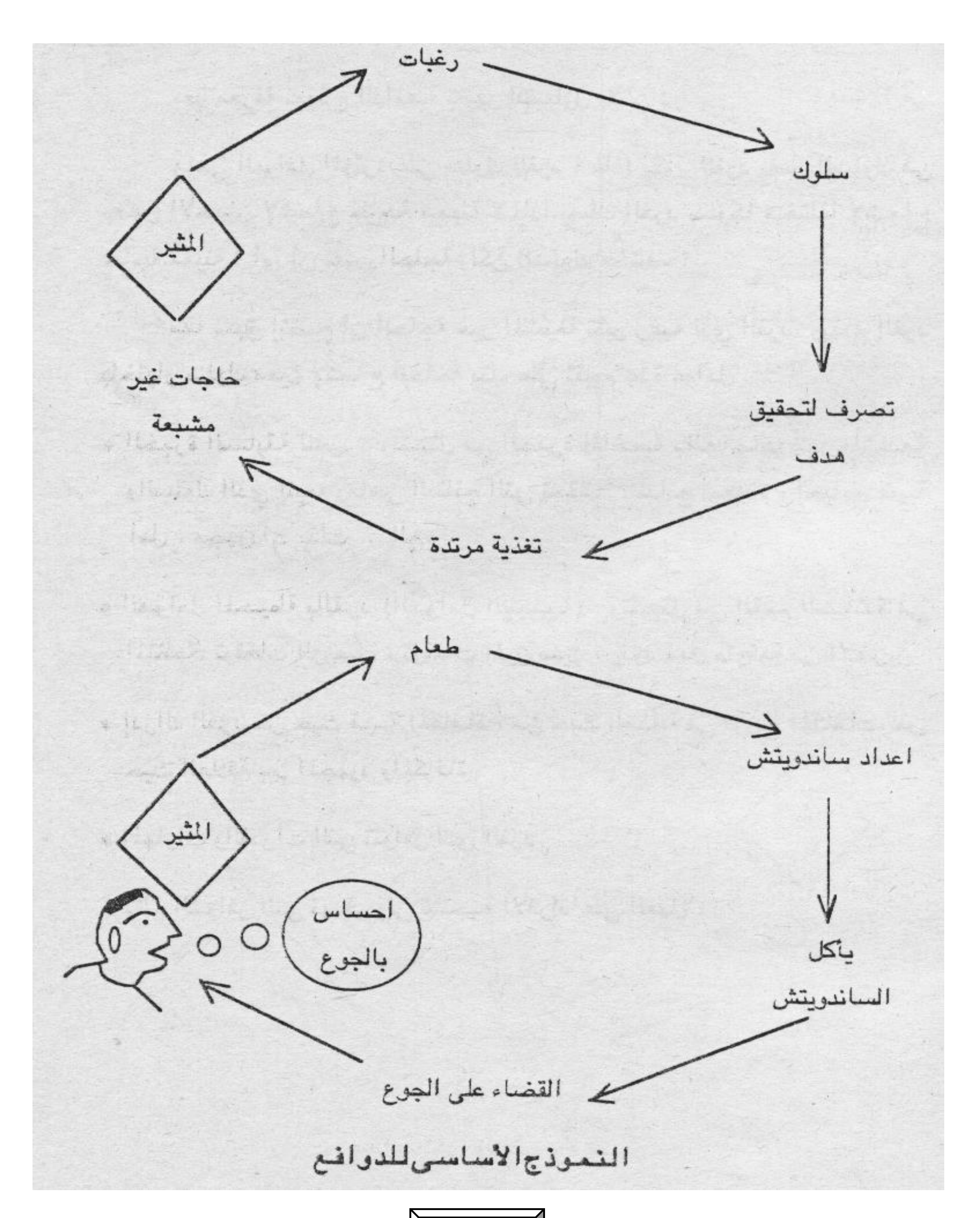
3- هناك هدف مطلوب تحقيقه .

ويعتبر الأداء الفعلي للفرد Actual performance **دليلاً ومؤشراً على دافعية الفرد** عندما يكون الأداء منخفضاً فإن معنى ذلك أن الفرد ليس لديه الدافعية . وعموماً فإن انخفاض أداء الفرض لا يرجع فقط لأسباب تتعلق بالدافعية وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأداء أو مثلاً أصلاً ليس لديه المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذا ا

عملية الدافعية **The Motivational process**

تعد نقطة البداية في عملية الدافعية أن يكون لدى الفرد حاجة غير مشبعة Unsatisfied need أي أن وجود نقص Deficiency لدى الفرد يعد أول حلقة من الحلقات المختلفة التي تقود في النهاية إلي تحقيق سلوك معين . إن الحاجة غير المشبعة تؤدي إلي حالة من التوتر Tension لدى الفرد ، قد يكون توتراً فسيولوجياً أو توتراً نفسيا في داخل الفرد . تؤدي هذه الحالة إلي قيام الفرد بمجموعة من الأفعال التي من شأنها أن تشبع الحاجة ومن ثم يزول التوتر النفسي . وكما يظهر في الشكل التالي فإن سلوك الفرد يوجه نحو هدف معين وتحقيق هذا الهدف يقوم بإشباع الحاجة غير المشبعة ومن هنا تكتمل عملية الدافعية . ومن المعروف أن الحاجات Needs قد تكون فسيولوجية ، تلك التي يحتاجها جسد الفرد مثل الطعام ، المياه ، الهواء ، وأخرى سيكولوجية مثل التقدير ، الاحترام . وكما يتضح من الشكل التالي أيضاً أو وجود حالة من التوتر بسبب وجود حاجة غير مشبعة لدى الفرد تمثل المثير Stimulus الذي يحول الحاجة المشبعة إلى

رغبة Wants توجه سلوكاً معينا نحو هدف معين وبانتهاء السلوك تكون الرغبة قد تحققت ومن ثم تكون الحاجة قد تم إشباعها .



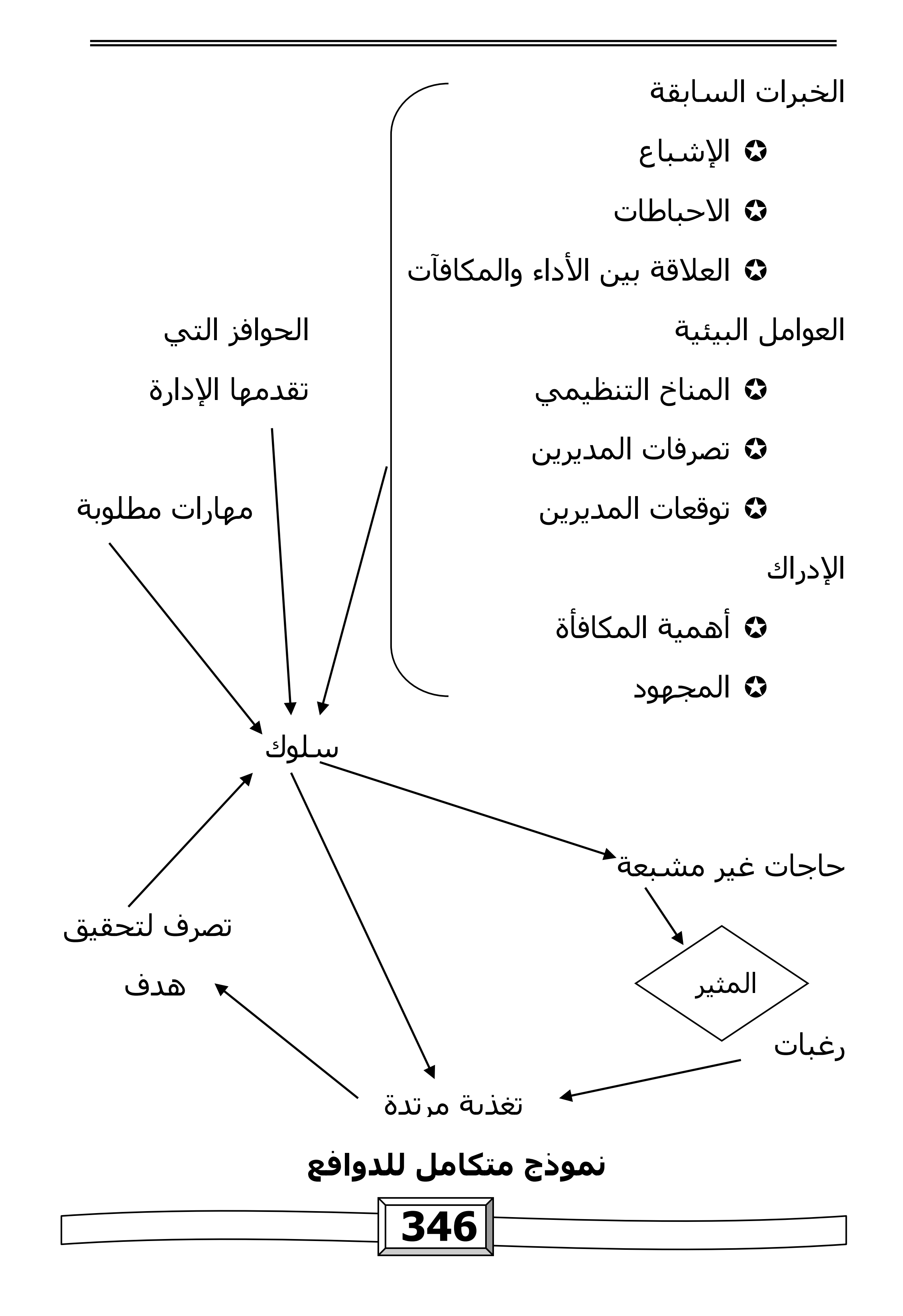
النموذج الأساسي للدوافع

بعد معرفة نموذج الدافعية يظهر التساؤل الآتي :

ما هي العوامل المؤثرة على سلوك الفرد ؟ لماذا يكرر الفرد نفس السلوك في بعض الأحيان لإشباع حاجة معينة ؟ لماذا يسلك الفرد سلوكاً مختلفاً لإشباع حاجة معينة ؟ أي أن نفس الحاجة ولكن السلوك مختلف ؟

مما سبق اتضح أن الحاجة غير المشبعة تثير رغبة لدى الفرد ، ويقوم الفرد باختيار سلوك معين لإشباع الحاجة **بناء على تقييم عدة عوامل :**

- ✪ **الخبرة السابقة للفرد** وتتمثل في الخبرة الماضية بالحاجات غير المشبعة والسلوك الذي اتبعه وما هي النتائج التي تحقق ، نتائج سعيدة ، إحباط ، خيبة أمل ، مجهودات بذلت ... الخ .
- ✪ **العوامل المحيطة بالفرد (العوامل البيئية)** وتتمثل في القيم السائدة في المنظمة ، توقعات الرؤساء ، توقعات المرؤوسين ، ردود فعل متوقعة من الآخرين .
- ✪ إدراك الفرد من حيث قيمة المكافأة ، من حيث **العدالة في توزيع المكافآت** ، من حيث العلاقة بين المجهود والمكافأة.
- ✪ المهارات والقدرات التي تتوافر لدى الفرد .
- ✪ **نظم الحوافز** التي تهدف إلي تشجيع الأفراد على العمل .



نموذج متكامل للدوافع

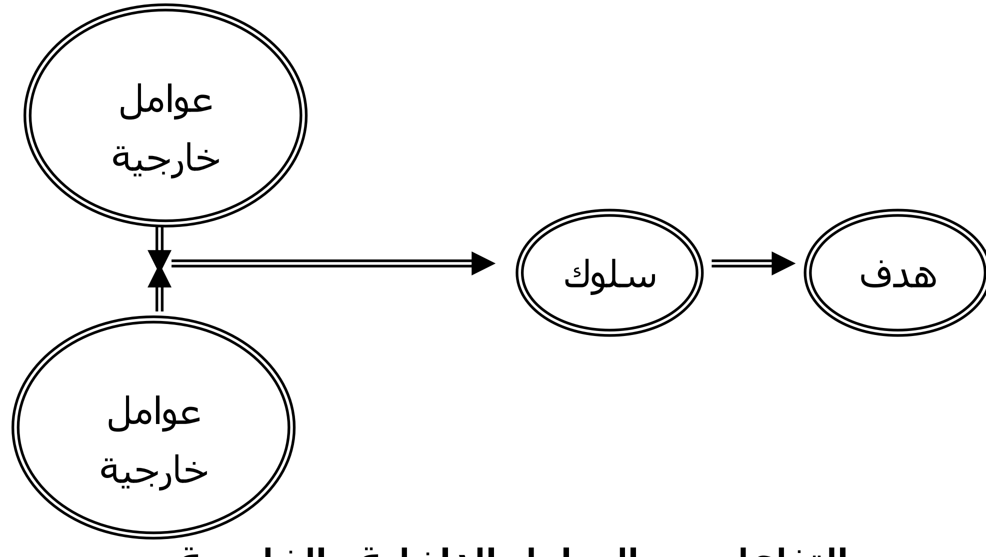
ويمكن إعادة النظر في نموذج الدافعية كما يلي :

1- تؤدي الحاجة غير المشبعة إلي ظهور رغبات لدى الفرد .

2- عند اختيار السلوك لإشباع هذه الرغبات فإن الفرد **يأخذ في الحسبان ما يلي :**

- ✪ يقوم الفرد بتقييم المكافأة أو العقاب الذي يرتبط بالأداء .
- ✪ قدرة الفرد ومهاراته من حيث هل تمكنه من القيام بسلوك معين .
- ✪ خبرات الفرد السابقة .
- ✪ العوامل البيئية .

ومن هنا **تصبح الدافعية عملية تفاعلية** Interaction بين عوامل داخلية للفرد مع مؤثرات خارجية التي تحدد السلوك الموجه نحو هدف معين **كما يظهر فيما يلي :**



التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية

ولكي نفهم الدافعية ، سوف نتعرض النظريات المختلفة للدافعية وذلك للتوصل إلي نموذج متكامل يمكن أن يعتمد عليه المدير في ممارسته لهذه المهام **ويمكن تقسيم نظريات الدوافع إلي مجموعتين :**

المجموعة الأولى

التي ركزت على **توصيف ما يوجد في داخل الفرد** أو في داخل العمل الذي ينشط سلوك الفرد ويدفعه على بذل مجهود إضافي والعمل بجدية وأيضاً الاستمرار في ذلك . أي أن هذه المجموعة تحاول الإجابة عن ماذا يدفع الفرد إلي أداء سلوك معين؟ What specific things that motivate people ?

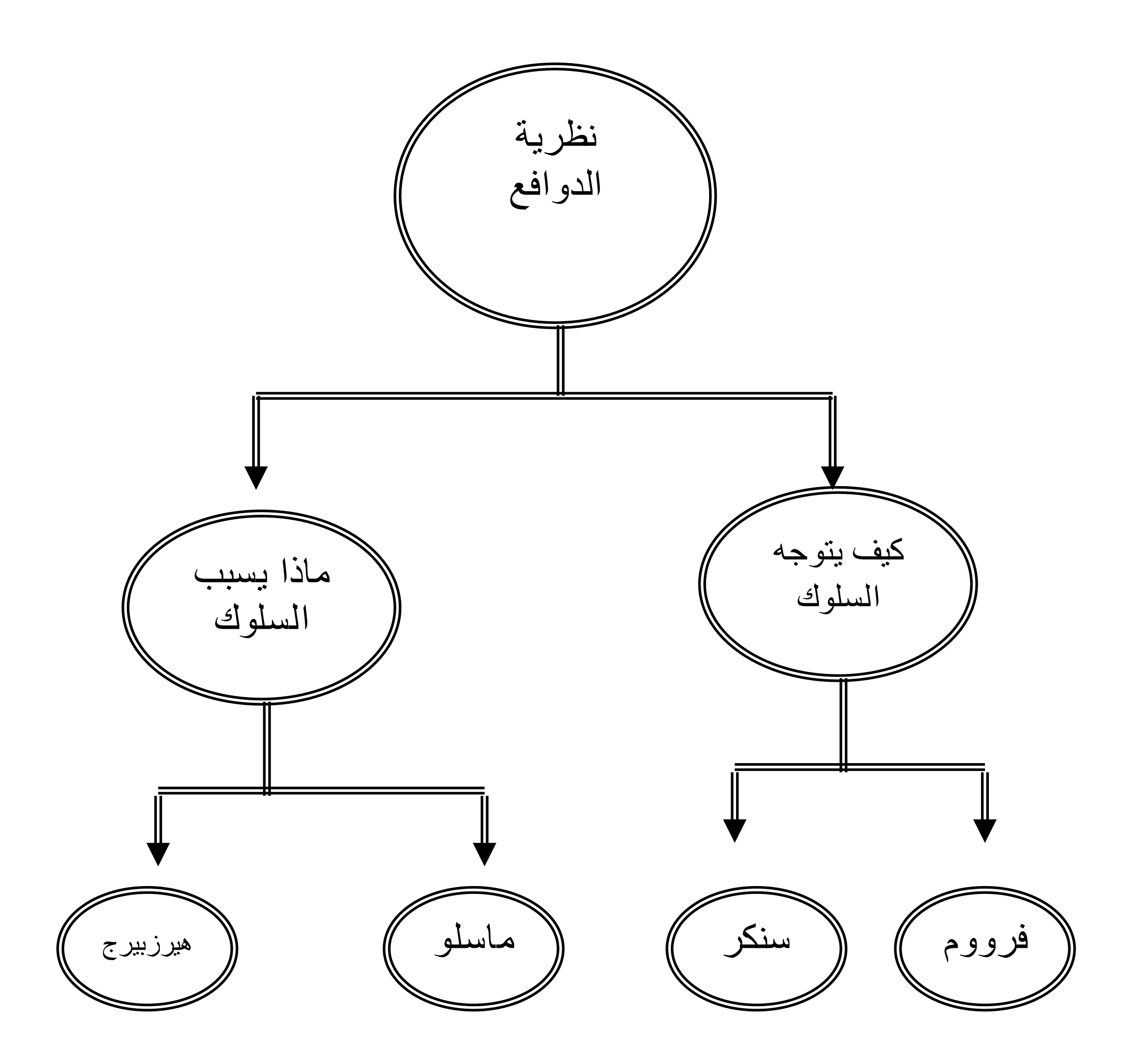
يأتي في هذه المجموعة **إبراهام ماسلو Maslow وهيرزبيرج Herxberg .**

المجموعة الثانية

التي تصف وتشرح كيف يتوجه السلوك وكيف يستمر الأداء المتميز وكيف أيضاً يتوقف هذا الأداء أي تحاول هذه المجموعة الإجابة على السؤال : **كيف يتوجه السلوك ؟**

How behavior is energized , directed ..... etc ?

يأتي في هذه المجموعة فروم Vroom ، سنكر Skinner والشكل التالي يوضح ذلك .



نظريات الدوافع

هرم الحاجات لماسلو

قام ابراهام ماسلو بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي Hierarchy :

1- **يتأثر سلوك الفرد فقط بالحاجة غير المشبعة** أما الحاجة المشبعة فلا تأثير لها على السلوك ولا يمكن أن تدفع الفرد ولا تعد محركاً له Motivator .

2- **حاجات الفرد مرتبة في شكل هرم** أو سلم يأتي في قاعدة السلم الحاجات الأساسية ، المادية ثم يتدرج إلي الحاجات النفسية والمعنوية .

3- لا تظهر حاجة لدى الفرد إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية والأولوية وبالتالي لا يتحرك الفرد على سلم الحاجات إلي أعلى إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تقع في الأدوار السفلي للسلم .

4- عندما يتم إشباع حاجة معينة فإن الفرد يتحرك إلي أعلى ولكن عندما يتم تهديد هذه الحاجة مرة أخرى تصبح غير مشبعة فإنه يعود إليها مرة أخرى لأنها تسيطر على كل سلوكياته .

والشكل التالي سلم الحاجات لماسلو



هرم الحاجات كما يراها ماسلو " Msalow "

في الشكل السابق يتضح ترتيب الحاجات الخمس للفرد العادي حسب الأولوية والأهمية . ويأتي في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية التي تقوم بإشباع الحاجات الفسيولوجية التي يحتاجها الجسم لكي يعمل فسيكولوجيا وهي تتمثل في المياه ، الهواء ، الطعام ، المأوى ، تجنب الألم . ومن خلال العمل يمكن للإدارة عن طريق الأجر وكذلك ظروف العمل المادية أن تشبع هذه الاحتياجات

بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية ، تظهر حاجة الأمان Safety وتصبح لها الأولوية وتسيطر على الفرد في شكل وظيفة ثابتة مستقرة " عقد طويل الأجل " معاش وضمان اجتماعي وما شابه .

تصبح الحاجات الاجتماعية مسيطرة على سلوك الفرد عند الإشباع التام لحاجات الأمان وهي تشمل الجماعات التي تنتمي إليها الفرد وتحقق هل الإشباع الاجتماعي ففي داخل العمل تتكون مجموعات العمل Career Groups من بين الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة أو لديهم مؤهل معين أو يقومون بتأدية عمل معين ، أيضاً داخل العمل تتكون ليست على أساس المهنة أو العمل وإنما على أساس المصلحة Political groups والتي تهدف إلي الدفاع عن مصالح الأعضاء والدخول في منافسة مع الجماعات الأخرى إما المنافسة على كسب موقف مادي معين أو كسب موقف أدبي معين أو التنافس على موارد محدودة .

تأتي بعد ذلك في التدريب حاجات الاحترام وتقدير الآخرين لقدراته ومهاراته ويحصل الفرد على الاحترام من مصدرين من

نفسه أولاً وثانياً من الغير **ويسمي احترام النفس** Self respect وإشباع هذه الحاجة يحقق للفرد الفخر ويشعر بأن له قيمة وأهمية وكذلك تتوافر لديه الثقة .

وأخيراً يأتي على قمة الهرم حاجات تحقيق الذات Self actualization وهي تتعلق بأن الفرد حقق ذاته واستخدم كل إمكانياته وطاقاته إلي أقصى استخدام . كل منا ولد وفي مخيلته لنفسه صورة Picture من الذي من خلال حياته والوظيفة التي يمارسها يحقق هذه الصورة وبالتالي فهو يحقق ذاته .

وفي الشكل التالي يتضح كيف يمكن للتصرفات الإدارية أن تساهم في إشباع حاجات الفرد .

كيف تؤثر الإدارة في إشباع حاجات الفرد

الحاجات	التصرفات الإدارية لإشباع هذه الحاجات
تحقيق الذات	وظيفة بها عوامل التحدي فرص التقدم والترقي فرص للابتكار والتفكير الخلاق تحقيق إنجازات
الاحترام	تقدير العمل المتميز وظيفة هامة لها مكانتها مسمى محترم للوظيفة وظيفة تحتوى على مسئوليات جسيمة

الاجتماعية	فرص للتدخلات الاجتماعية عضو في جماعة مستقرة دائمة فرص للعمل الجماعي
الأمان	ظروف عمل آمنة خالية من الأخطار وظيفة مستقرة دائمة مميزات عينية (علاج – معاش - ... الخ)
الفسيولوجية	مرتب عادل ظروف عمل مريحة (مكيف هواء – ضوضاء .الخ إضاءة ، مكان مناسب للعمل .. الخ

نظرية هيرزبيـرج

أجرى هيرزبيرج أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلي الأداء . وجد هيرزبيرج أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا Dis - Satisfaction .

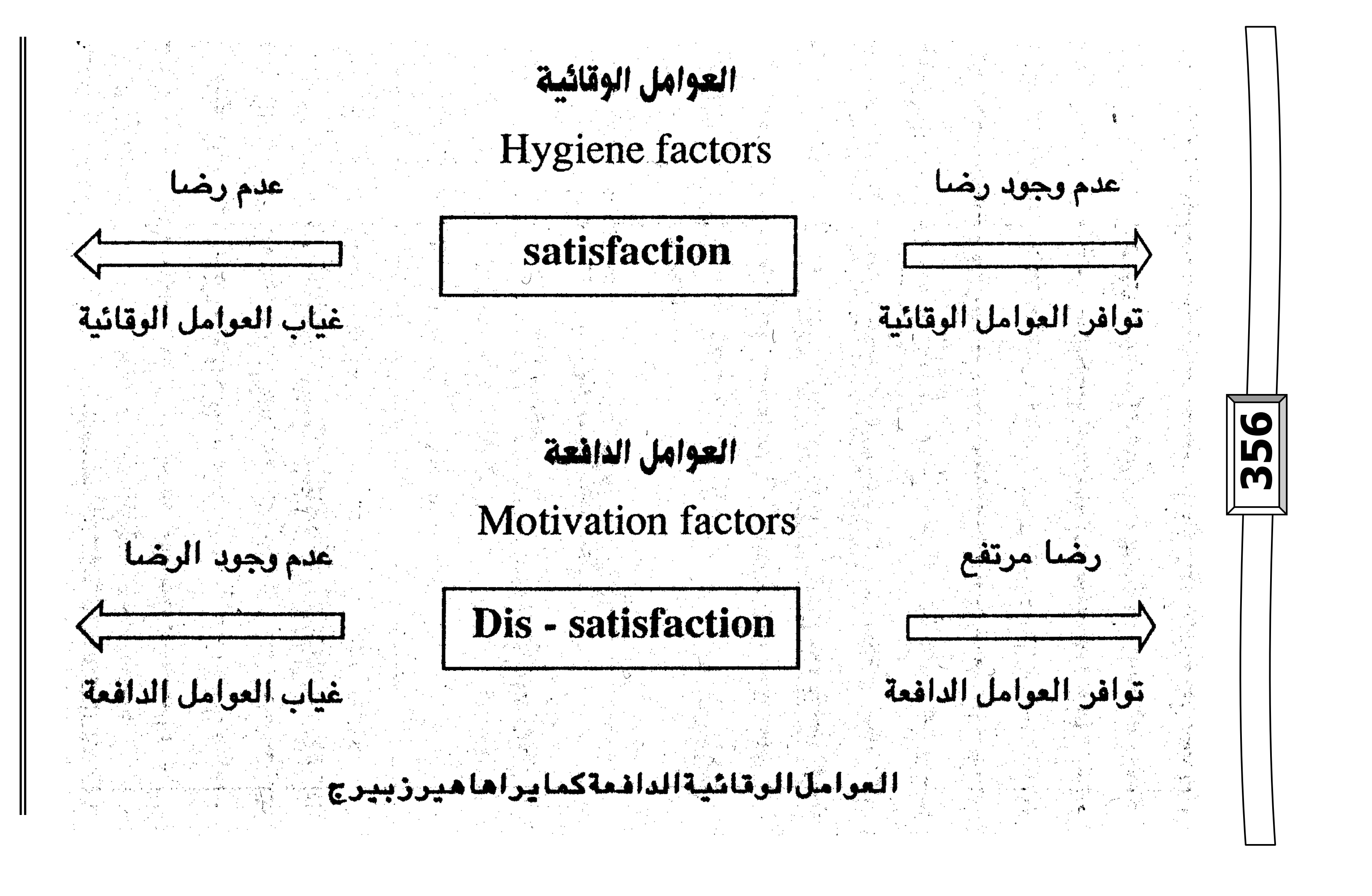
العوامل المتعلقة بالرضا

وهي تلك العوامل التي **يتحقق الرضاSatisfaction** إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد .

العوامل المتعلقة بعدم الرضا

وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنه عدم الرضا Des - Satisfaction سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم رضا .

وقصد هيرزبيرج بذلك أن الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند إزالة عدم الرضا ومهما توافرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا ولا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا **كما يتضح من الشكل التالي :**



العوامل الوقائية الدافعة كما يراها هيرزبيرج

ويمكن لتقريب المفهوم إلي ذهن أن نعتبر الرضا مشابها للصحة Health وأن عدم الرضا مشابها للمرض Disease .

فالصحة ليست عكس المرض . فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معاف كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد . وأن العوامل التي تجلب الصحة لا تستطيع أن تزيل المرض **ويمكن تشبيه ذلك في الشكل التالي :**

الصحة الرضا

لا يوجد رضا وعدم رضا صفر

المرض عدم الرضا

مما تقدم يحتاج الفرد إلي العوامل أولاً التي تزيل المرض أو عدم الرضا ويمكن تسمية هذه العوامل الوقائية Hygienic التي قدرتها تحقق حالة (صفر) التي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا ، ولكي يتحقق الرضا لدى الفرد فإن الأمر يحتاج إلي تطبيق عوامل أخرى تسمى العوامل الدافعة Motivators وطبيعي أن الفرد المريض بالأنفلونزا ولكي يشفي بعد ذلك يحتاج أولاً لمضاد حيوي (عوامل وقائية) حتى تزول أعراض الأنفلونزا ولكي يصبح صحيحاً بعد ذلك يحتاج إلي عوامل أخرى (عوامل دافعة) تتمثل في شكل

الذهاب في أجازه للإسكندرية لمدة يومين ومن المنطق عدم استخدام العوامل الدافعة قبل تطبيق العوامل الوقائية فإذا ذهب للإسكندرية دون المضاد الحيوي فسوف يصاب بالتهاب رئوي .

العوامل الوقائية

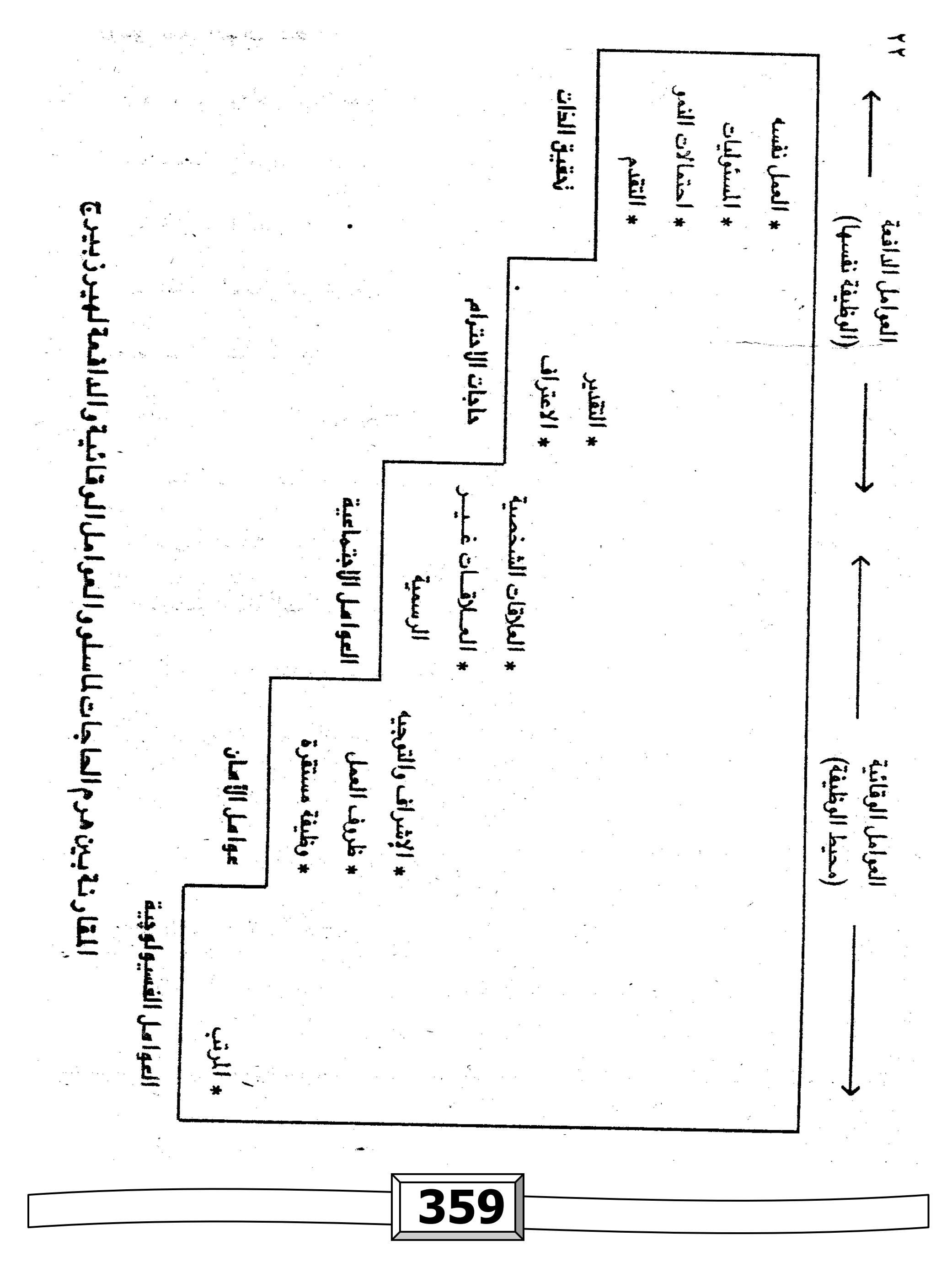
- ✪ المرتب والمميزات العينية .
- ✪ ضمان العمل .
- ✪ ظروف العمل .
- ✪ المركز الأدبي في العمل .
- ✪ سياسات الشركة .
- ✪ نوع الإشراف والتوجيه .
- ✪ العلاقات الاجتماعية داخل العمل .

العوامل الدافعية

- ✪ تحقيق إنجازات
- ✪ الاعتراف والتقدير بأهمية العمل
- ✪ المسئوليات التي يتحملها
- ✪ فرص التقدم والترقي
- ✪ طبيعة العمل نفسه

✪ فرص النمو والتنمية .

والشكل التالي **يبين التقارب** بين أفكار كل من **ماسلو وهيرزبيرج**



نظرية التوقع **Expectancy theory**

طبقاً لهذه النظرية فإن الفرد سيقوم بتقديم الخيارات المختلفة من السلوك قبل اختياره لسلوك معين بناء على :

1- المجهود المطلوب لتحقيق الأداء .

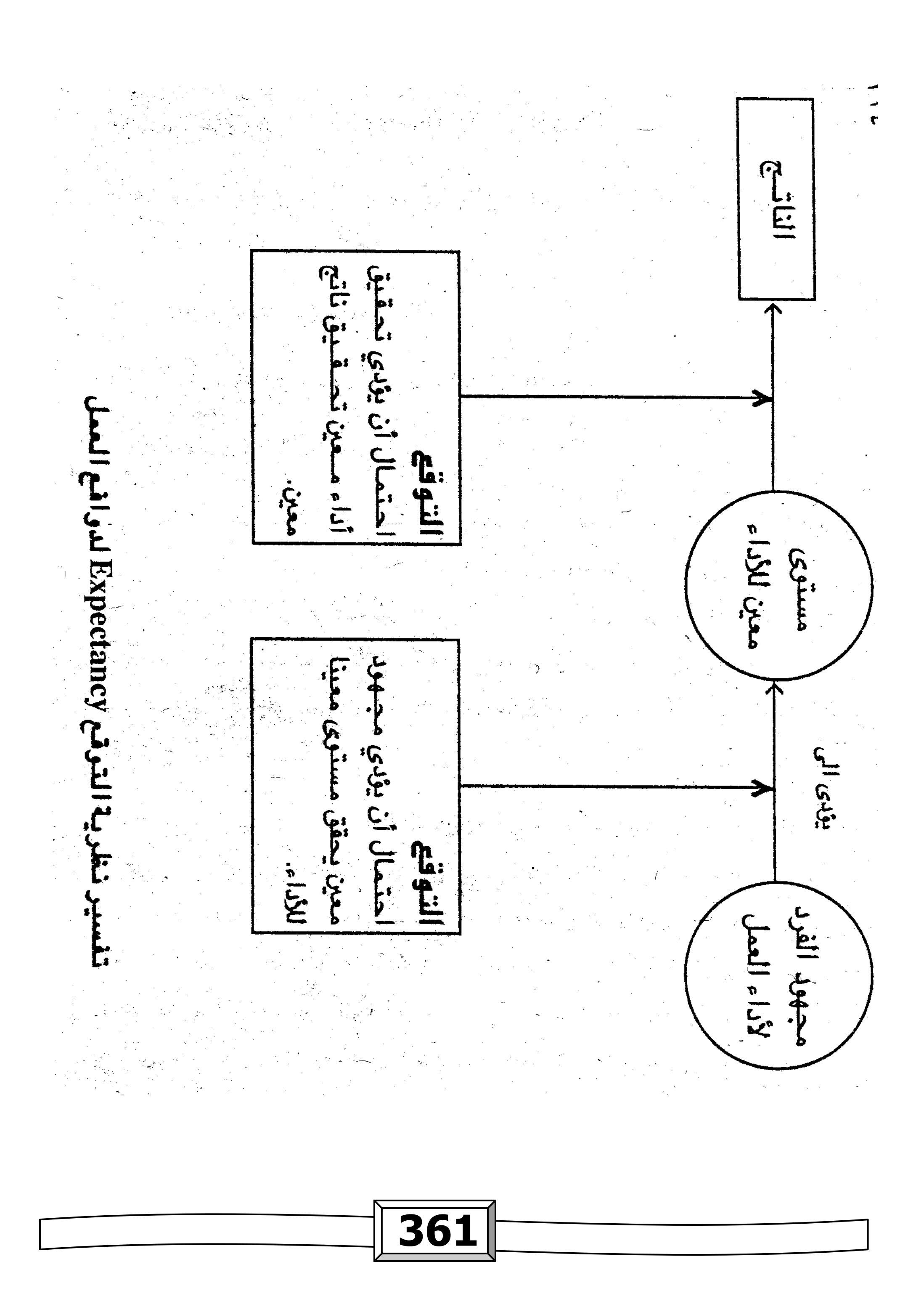
2- هل تحقيق الأداء يؤدي إلي ناتج Outcome

3- أهمية هذا الناتج للفرد .

مثال : في نهاية يوم الخميس ، طلب المدير العام من سعيد صفي الدين أن يقدم له تقرير الميزانية يوم السبت صباحاً ود صفي الدين أن ذلك يحتاج إلي 4 ساعات عمل أمام صفي الدين إما أن يستمر بعد مواعيد العمل يوم الخميس لمدة 4 ساعات والانتهاء من المهمة ، أو يأخذ معه البيانات اللازمة لإعداد التقرير إلي منزله ويقضي 4 ساعات من وقت عطلة نهاية الأسبوع للانتهاء من المهمة .

استمراره في العمل يوم الخميس إلي ساعة متأخرة يؤدي إلي تقديمه للتقرير صباح يوم السبت (التوقع) أي أن استمراره يوم الخميس وتقديمه للقرير . سيسبقه بعض التساؤلات مع النفس عن (الأداتية) ماذا يؤيد تحقيق الهدف ؟ من الخبرة السابقة بتنفيذ مثل هذه الأعمال يؤدي إلي قيام المدير بمدح الموظف علناً أمام الزملاء . ثم عن قوة أو أهمية هذا التقدير . إن صفي الدين يقدر ذلك التقدير والمدح حيث أنه عادة ما يؤدي ترقيته لوظيفة أعلى .

وفي الشكل التالي تفسير لنظرية التوقع :



تفسير نظرية التوقع Expectancy لدوافع العمل

ويمكن الاستفادة من نظرية التوقع في الدافعية كما يلي :

- ✪ أهمية إدراك الفرد للناتج الذي يتحقق من تأدية سلوك معين .

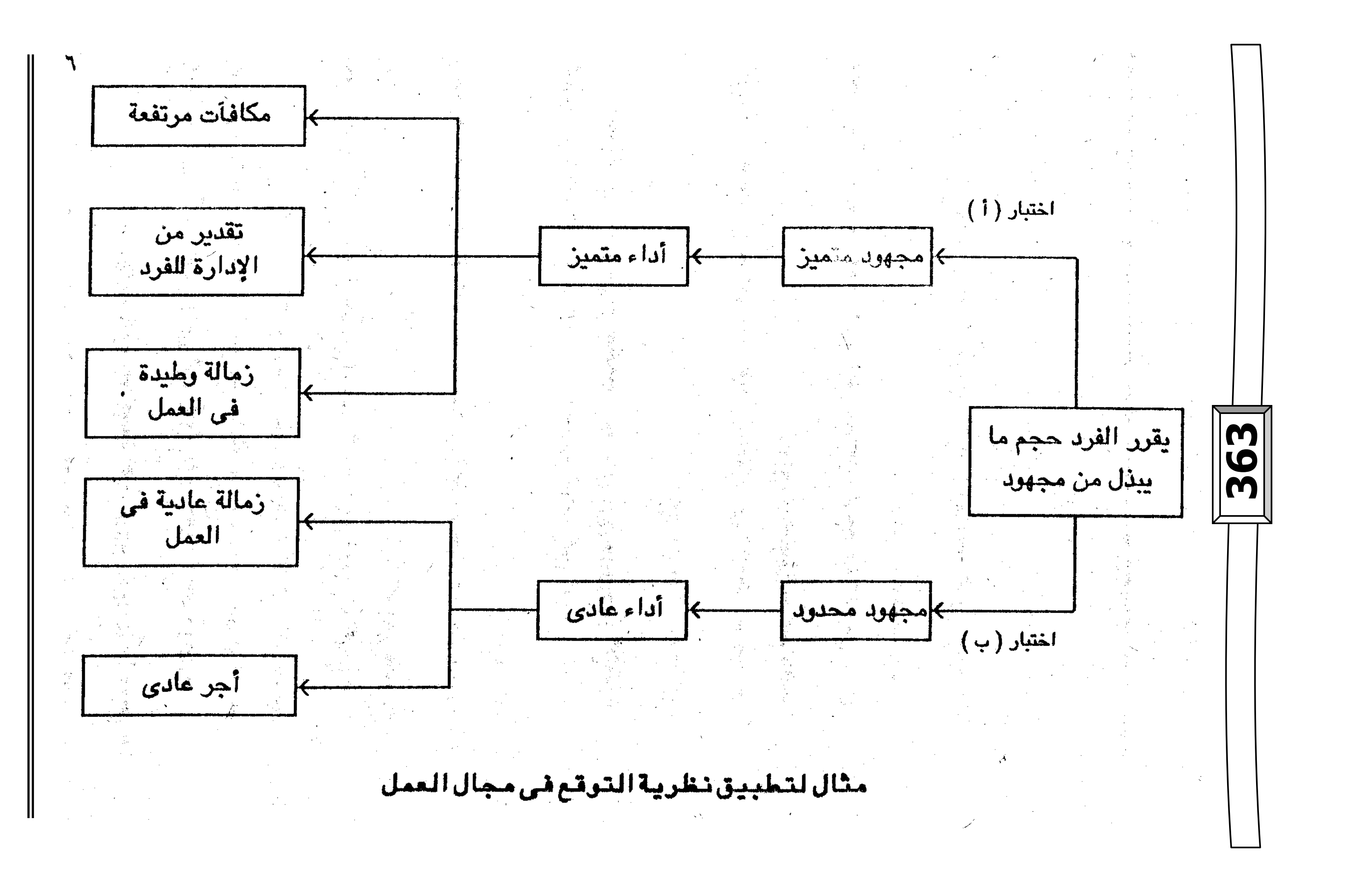
إذا توقع الفرد ناتجا معيناً وكان لدى الفرد القدرة على الأداء ، فيمكن للمدير أن يستخدم هذا الناتج ودرجة أهميته بالنسبة للفرد ، لأن هذا يشجع الفرد أن يؤدي السلوك الذي يرغبه المدير .

وبالتالي إذا تفهم المدير ما هي توقعات المرؤوسين فإنه يمكن رسم برنامج الدافعية الخاص به .

أن المدير يجب أن يتعرف على العوامل الآتية حتى يمكن تحقيق الدافعية لدى العاملين .

- ✪ تحديد النتائج التي يتوقع العاملون الحصول عليها هل هي نتائج تتعلق بمحتوى Job content الوظيفة أو بمحيط Job context الوظيفة .
- ✪ الربط بين المكافأة والأداء .
- ✪ عند تحديد مستوى الأداء يجب أن يكون مستوى يمكن الوصول إليه (في حدود قدرات وإمكانيات الفرد) .
- ✪ تزويد العاملين باستمرار بالتوجيه الفني الذي يحقق تعرفهم على قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم .

والشكل التالي يبين تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل :



مثال لتطبيق نظرية التوقع فى مجال العمل

نظرية التعضيد

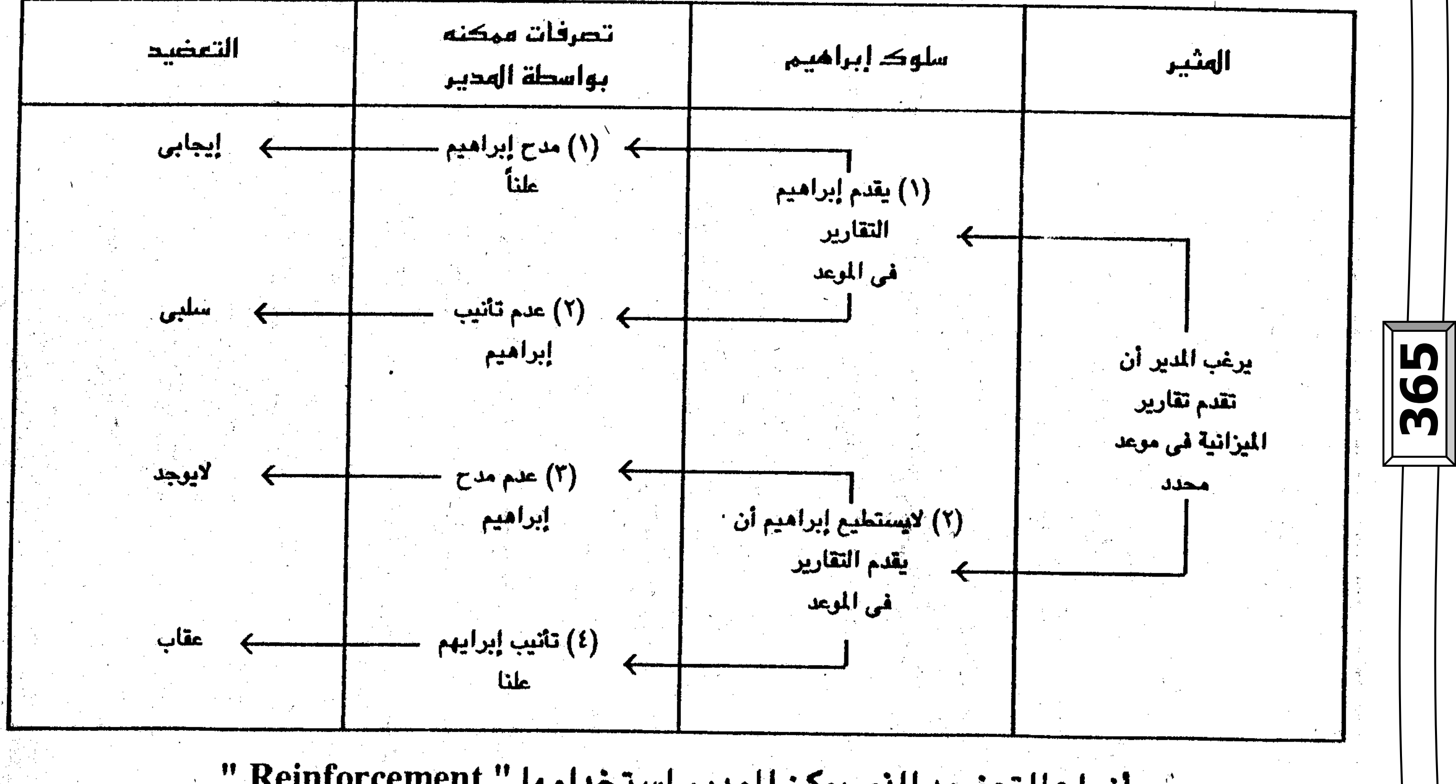
Re - inforcement

تعتمد هذه النظرية على أن **هناك تعضيداً إيجابياً وتعضيداً سلبياً** لا تهتم هذه النظرية بحاجات البشر أو بأسباب السلوك ولكن **تهتم بالعوامل الخارجية** التي تؤثر في السلوك . فإذا كان **مثلاً** صفي الدين عاملاً ممتازاً وأعطته الإدارة مائة جنيه مكافأة لذلك في المستقبل سيستمر صفي في العمل بجد واجتهاد لأنه يتوقع الحصول على مكافأة أخرى . لماذا يستمر صفي الدين في العمل بجدية ؟ وبالتالي فإن سلوك صفي الدين تم تعضيده بمكافأة أي التعضيد إيجابي . ولكن إذا كان نظام العمل لا يعطي مكافآت أو أن المكافآت لا ترتبط بالأداء ، فإن هذا يسمى **تعضيداً سلبياً Negative reinforcement** .

" Behaviour that results in a pleasing outcome will likely to be repeated , behaviour that results in an unpleasant outcome is not likely to be repeated "

أي أن السلوك الذي يحقق نتائج طيبة سوف يكون معضداً وبالتالي سيستمر ويتكرر أما السلوك الذي يحقق نتائج مؤلمة فإنه لن يكون معضداً وبالتالي لن يتكرر .

والشكل التالي يبين ذلك :



أنواع التعضيد الذى يمكن للمدير إستخدامها " Reinforcement "

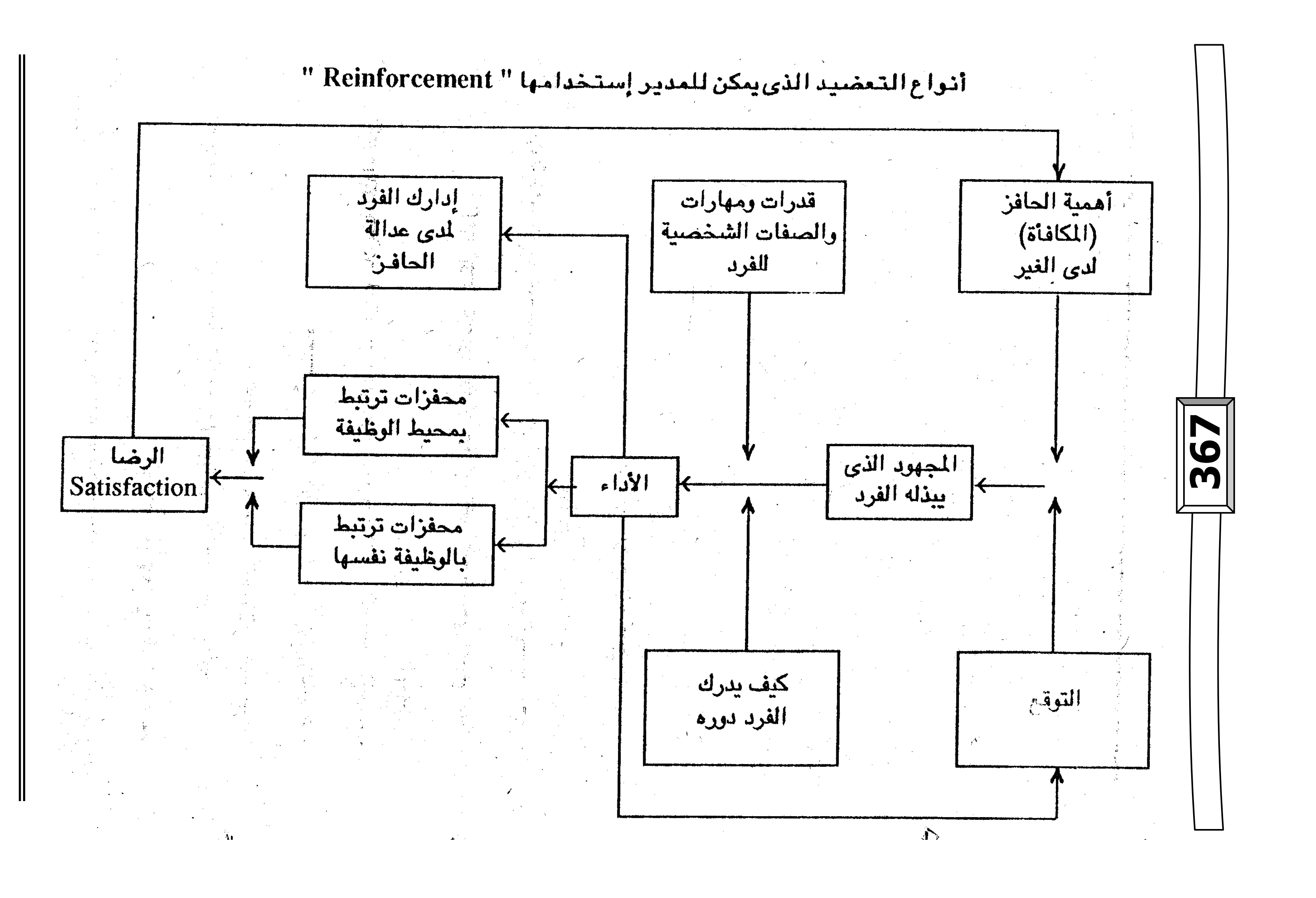
نحو نموذج متكامل للدافعية

يمكن في ضوء نظريات الدوافع المختلفة أن نستخلص نموذجاً متكاملاً يساعد المدير في تحقيق الدافعية لدى العاملين .

- ✪ يوضح النموذج العلاقة بين الأداء ، الرضا ، المكافأة .
- ✪ يوضح النموذج ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة للأداء لدى العاملين .
- ✪ يجب قياس الأداء بشكل دقيق وأن يتم توزيع المكافآت بشكل عادل .
- ✪ الفرد سيحقق أداء مرتفعاً إذا توقع أن مجهوده سيحقق الأداء المرتفع وأن هناك علاقة بين الأداء والمكافأة

كما يتضح من الشكل الآتي :

أنواع التعضيد الذى يمكن للمدير إستخدامها " Reinforcement "



أسئلة للمراجعة

1- تتمثل عناصر وظيفة التوجيه في الاتصالات و والتحفيز.(√ أو ×)

....

....

2- تتكون عملية الاتصالات فقط من المرسل والمستقبل .(√ أو ×)

....

....

3- تأخذ الاتصالات بين المرسل والمستقبل ثلاثة إتجاهات. (√ أو ×)

....

....

4- وضح الفرق بين الاتصالات الرأسية والأفقية والمحورية ؟

....

5- لا يوجد فرق بين الاتصالات مع كل من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين . (√ أو ×)

....

6- وضح الفرق بين الاتصالات الشخصية وغير الشخصية والكتابية والشفهية .

....

7- وضح بالرسم والشرح معاً المكونات الرئيسية لنظام الإتصالات؟

....

8- تعتبر العوامل السلوكية هي الحاجز الوحيد الذي يعوق عملية الاتصال ؟

....

9- وضح بالرسم أنماط الاتصالات التنظيمية ؟

....

10- وضح الفرق بين الاتصالات المركزية والدائرية والشمولية ؟

....

11- وضح بالرسم معوقات عملية الاتصال مع توضيح الجوانب التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية الاتصالات ؟

....

12- وضح الفرق بين مهارات الحديث ومهارات الإصغاء ومهارات الكتابة ؟

....

13- وضح بالرسم مكونات عملية القيادة ؟

....

14 – تعتبر القيادة أعمل وأشمل من الإدارة . (√ أو ×)

....

15 – تكلم عن مكونات القيادة ؟ مع توضيح الأدوار الرئيسية التي يقوم بها القائد؟

....

16 – ما هي المصادر المختلفة لقوة القائد وما مدى إرتباطها بالمستوى الإداري للفرد ؟

....

17 – وضح الفرق بين نظرية y و x لتحديد نمط القيادة المستخدم

....

18- وضح الفرق بين نظرية سمات القائد والنظرية السلوكية والنظرية الموقفية للقيادة ؟ وضح بالرسم شبكة القيادة ؟

....

19- ما هي العوامل التي تؤيد إتباع نمط قيادي معين دون آخر؟

....

20 – ما هو دور القائد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ؟ مع توضيح الأنواع المختلفة للقرارات الإدارية ؟

....

21 – ما هي المراحل الأساسية لعملية صنع القرارات ؟ وكيف يمكن زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار ؟

....

22 – عرف الدافعية مع توضيح النموذج الخاص بها وما هي نظرياتها ؟

....

23 – وضح الفرق بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبيرج ونظرية التوقع ونظرية التعضيد ؟

الفصــل الثامــن

الـرقـابـــة

Controlling

الرقابة

Controlling

تناولنا في الفصول السابقة الوظائف المختلفة للمدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ويأتي بعد ذلك الرقابة . **تأتي الرقابة في الترتيب كآخر Last وظيفة** ، ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى ، فإذا وجدت الخطط الجيدة ، والتنظيم الجيد ، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة **إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة** :

" A Combination of Well planned objectives , strong organization , Capable direction and motivation have probability of Success unless a there exists an adequate System of Control "

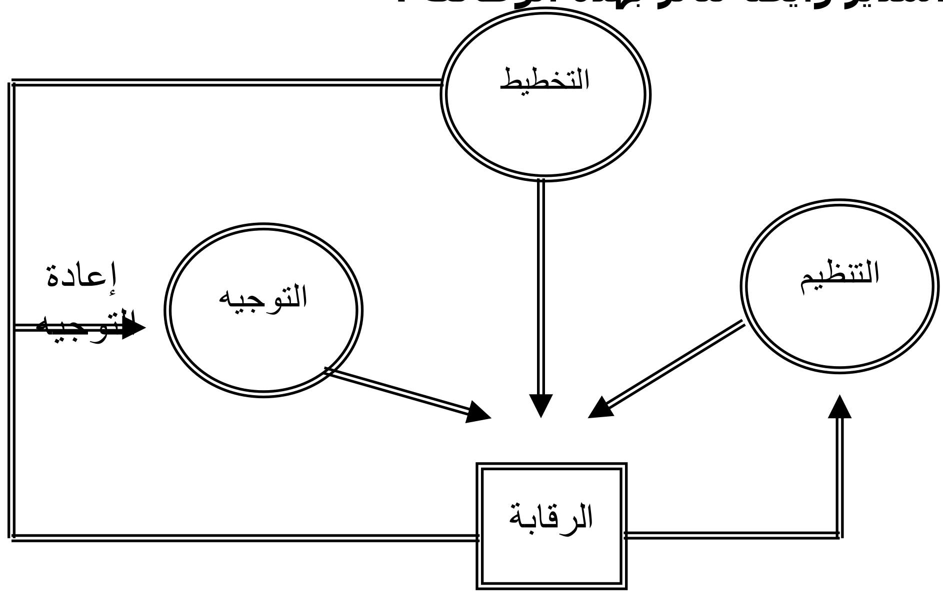
من الضروري أن يتأكد المدير من أن الأهداف قد تحققت ، أي أن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب (التخطيط) ، وأن المسئوليات التي تم إسنادها للأفراد قد تم تنفيذها بالفعل والسلطات التي خصصت لهم قد استخدمت بالشكل المطلوب (التنظيم) ، وأن القيادة والتحفيز والاتصالات التي اعتمد عليها قد حققت أغراضها (التوجيه) ومن هنا يحتاج إلي الرقابة لكي تعطيه إجابة وافية لهذه التساؤلات .

أيضاً يحتاج المدير إلى التأكد من النتائج التي تحققت حتى يمكنه أن يقوم بإعادة التخطيط وإعادة التنظيم للفترات المقبلة .

فقد يتضح أن التخطيط لم يكن واقعياً أو التنظيم لم يكن واضحاً ، ومن هنا يأخذ ذلك في الحسبان عند إعادة التخطيط وإعادة التنظيم ، وتفيد الرقابة أيضاً في تعريف المدير عما إذا كانت الاتصالات التي استخدمها والتحفيز الذي استعان به في تحفيز الفريق وأن أسلوبه في القيادة يتناسب مع الموقف الذي يتعامل معه .

وكذلك تأتي وظيفة الرقابة بعد الوظائف الأخرى حيث أن أساليب وأدوات الرقابة ... الخ يتم استخلاصها من الخطط التي أعدها المدير ، والتنظيم الذي حدده وكذلك أساليب التوجيه التي يتبعها .

ويوضح الشكل التالي كيف تؤثر الرقابة في وظائف المدير وأيضاً تتأثر بهذه الوظائف :



كيف تؤثر الوظائف الأخرى في وظيفة الرقابة وتتأثر بها

ونظراً لأن الموارد المتاحة للمنظمات أصبحت محدودة فأصبح الأمر لا يتحمل أن تعمل الإدارة بدون معرفة ما إذا كانت هذه الموارد تستخدم في الاتجاه الصحيح أم لا .

وهذا يتم عن طريق الرقابة التي **تهدف إلي قياس الانحرافات عن التخطيط أو البرنامج المحدد مقدماً وتحديد الإجراءات التصحيحية .**

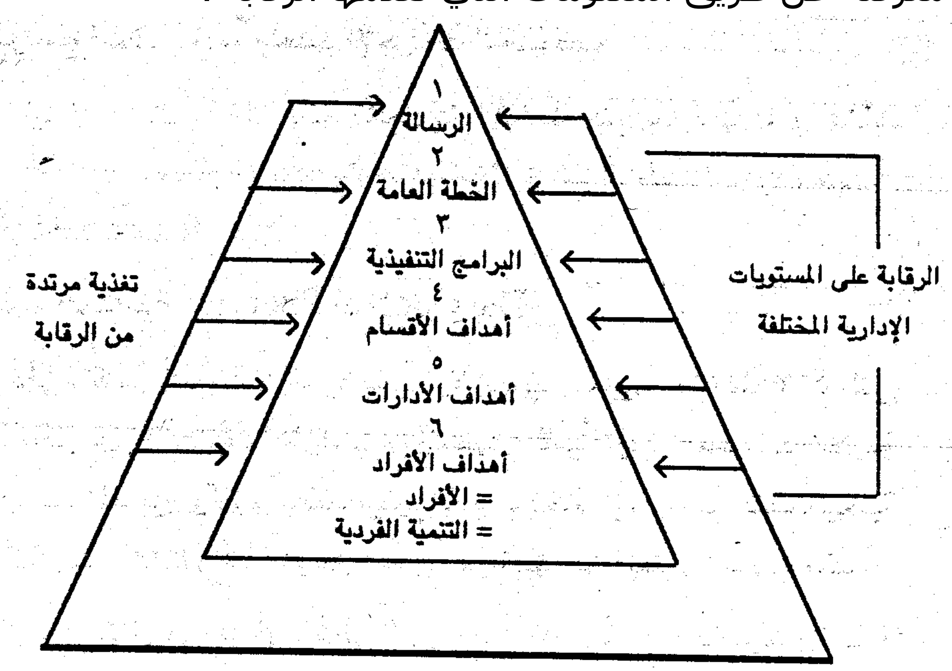
ويمكن **تعريف الرقابة** بأنها تشمل كل الأنشطة التي يمارسها المدير للتأكد من أن النتائج الفعلية Actual results تتطابق مع الخطط المحددة مقدماً Pre - determined Plans

العملية الرقابية The Control process

لكي تتكامل العملية الرقابية يجب أولاً تحديد المعايير Standards التي تعكس العوامل Factors المرغوب مراقبتها ، ثانياً توفير المعلومات اللازمة لقياس هذه المعايير وأخيراً عندما يقوم المدير باتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تنحرف Deviates العوامل المطلوب مراقبتها عن المعايير المحددة مقدماً .

وكما يتبين في الشكل التالي الذي **يوضح العلاقة بين التخطيط والرقابة والمستويات الإدارية** ، أن عملية التخطيط Planning Process تقوم بتحديد الأهداف التي تعد الأساس Foundation للرقابة . وهذا **يؤكد** وظيفة التخطيط تقوم بدور (القلب) Heart لجميع وظائف المدير . فمن هذا الشكل يتضح

أن (رسالة المنظمة) هي المبرر الرئيسي لوجود المنظمة ، وأنها توجه التخطيط والبرمجة في المنظمة . وفي ضوء هذه الخطط والبرامج المعدة بواسطة المستويات الإدارية الأعلى . تقوم المستويات الإدارية الأدنى بتحديد الأهداف للأقسام ، للوحدات ، وللأفراد وطالما أن هناك خططاً وأهدافا محددة فلابد من أن يكون هناك رقابة لكي تعطي للإدارة المعلومات المفيدة عن مدى تقدم تنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل ، الإدارات ، الأقسام ، والوحدات ، والأفراد . كذلك ترغب الإدارة في معرفة ما إذا كان هناك تعديلات ضرورية في الخطط المعدة للفترات المقبلة أو أن التنظيم المحدد يصلح للفترات المقبلة ، وهذا يمكن معرفته عن طريق المعلومات التي تقدمها الرقابة .



(العلاقة بين التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية)

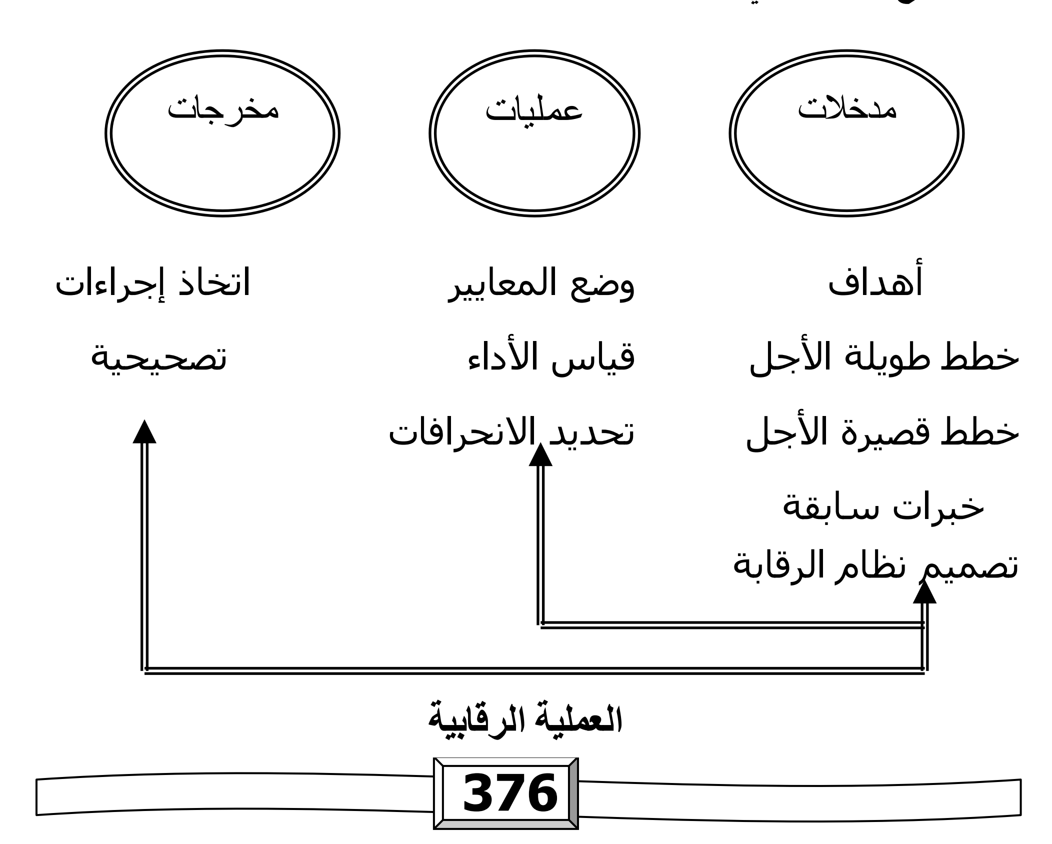
مما سبق يتضح أن **الرقابة تتكون من ثلاث خطوات أو مراحل أساسية** يمكن أن تطبق على رقابة الأفراد ، العمليات ، الأقسام .... الخ

1- **تحديد المعايير** التي تستخدم لقياس مدى التقدم أو عدم التقدم في اتجاه الأهداف المحددة .

2- **قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الانحرافات** عن هذه المعايير .

3- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية** لتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة .

يوضح الشكل التالي العملية الرقابية :



العملية الرقابية

تحديد المعايير Establishing of Standards

يعد المعيار Standards وسيلة للقياس measuring device وقد يكون معياراً كمياً رقمياً Quantitative أو وصفياً نوعياً Qualitative للمساعدة في الرقابة على الأفراد ، العمليات ، المنتجات.... الخ ، وطبيعي أن المعيار يختلف حسب الشيء المطلوب مراقبته ، فعند رقابة الإنتاج نحتاج إلي معايير تختلف عن الرقابة على الأموال ، المبيعات ، الأفراد ، ويمكن **تقسيم المعايير إلي مجموعتين** ، الأولى : **المعايير الإدارية** Managerial Standards

الثانية : **المعايير الفنية** Technical Standards

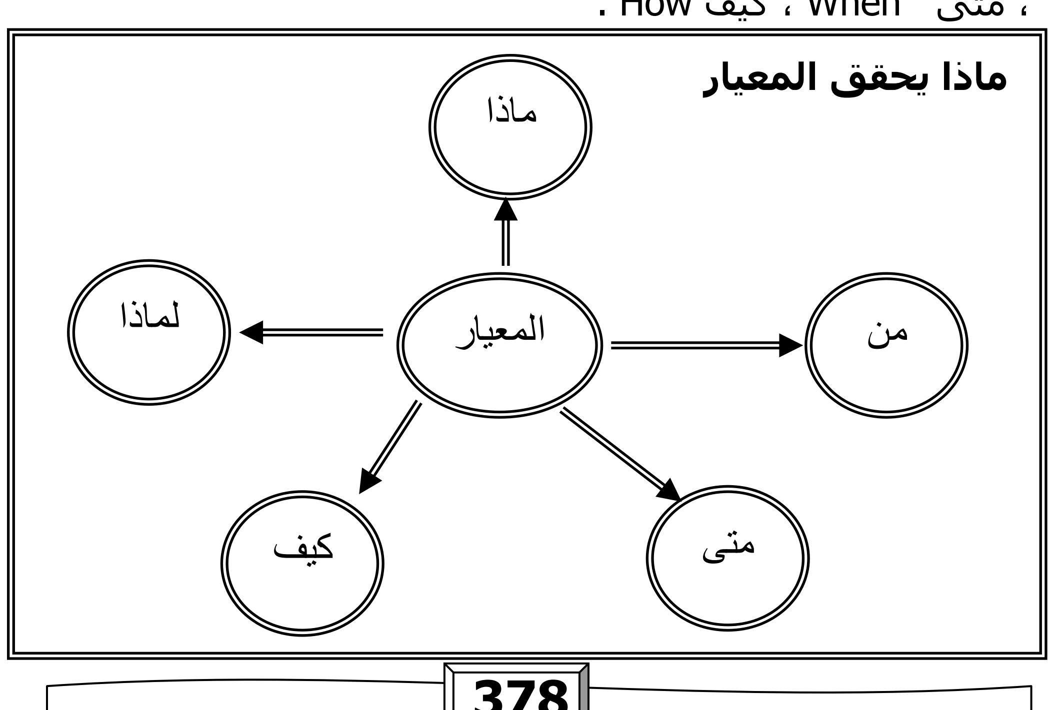
وتشمل **المعايير الإدارية** ، التقارير ، التعليمات ، تقارير تقييم الأداء **فمثلاً :**

- جملة المبيعات بالجنيه 100.000.000 جنيه .
- جملة المبيعات الوحدة 10.000.000 وحدة .
- المبيعات المتوقعة .
- المبيعات التي لم يمكن تحقيقها Lost Sales .
- عدد الزيارات البيعية .
- خط سير مندوب المبيعات .
- عدد العملاء الجدد .

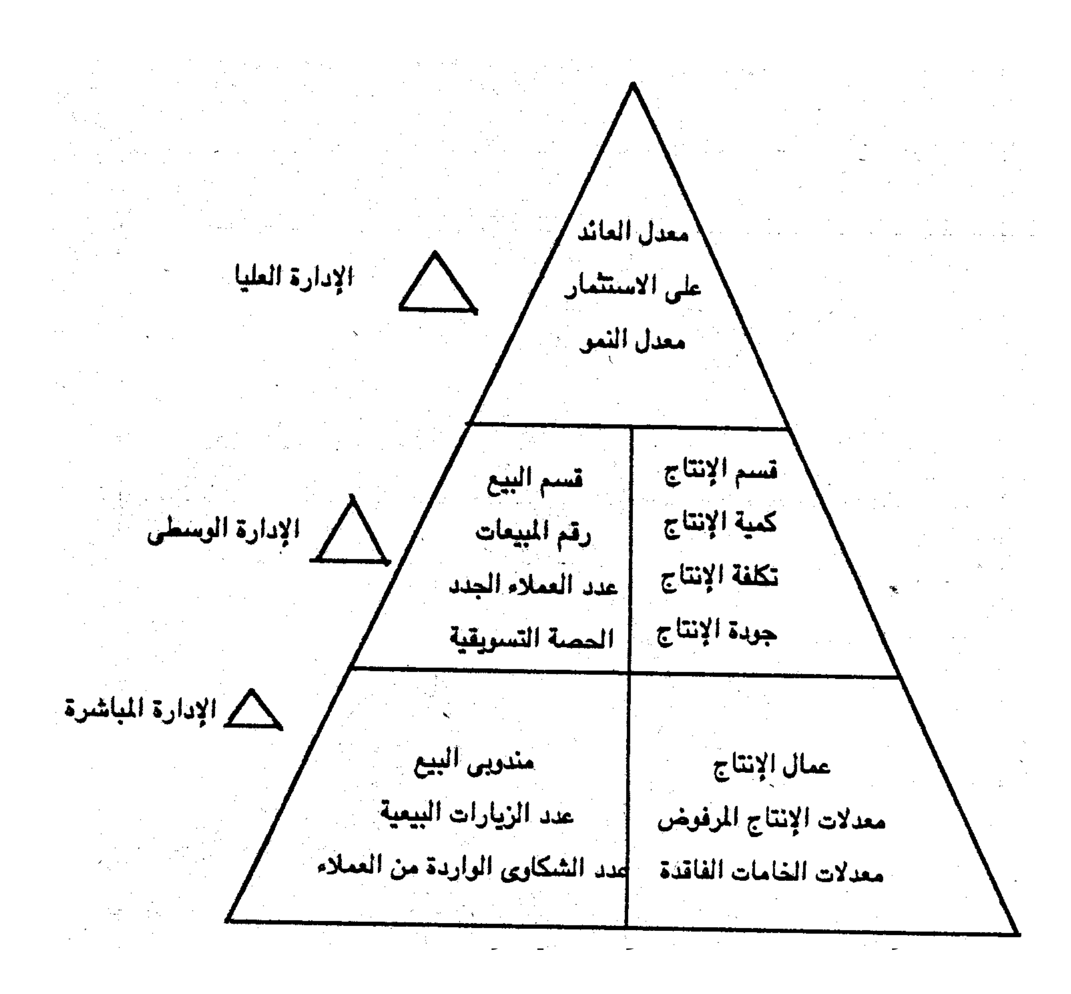
أما **المعايير الفنية** فهي تستخدم في الرقابة على الإنتاج من حيث طرق الصنع ، عمليات الصنع ، الخامات المستخدمة ، الآلات ، الأمان والسلامة والصحة المهنية ، التوريد ، تأتي المعايير الفنية من **مصادر داخلية وخارجية** للمنظمة ، فمثلاً معايير الصحة والسلامة والأمان تأتي من تعليمات وزارة القوة العامة . أما **معايير جودة المنتج** تأتي من :

- رغبات المستهلكين .
- عدد الوحدات المنتجة في الساعة .
- معدلات الأعطال المقبولة .
- معدلات الهالك من الخامات المقبولة .
- نسبة الإنتاج المرفوض .

يتضح أن المعايير تحدد من Who ، ماذا What ، لماذا Why ، متى When ، كيف How .



وينطبق ذلك على المستويات الإدارية المختلفة، **فمثلاً** نجد أن المعايير التي تستخدم في الرقابة على أداء الإدارة العليا تختلف عن تلك التي تستخدم في الرقابة على أداء الإدارة الوسطى وهكذا .. **كما يتضح من الشكل التالي :**

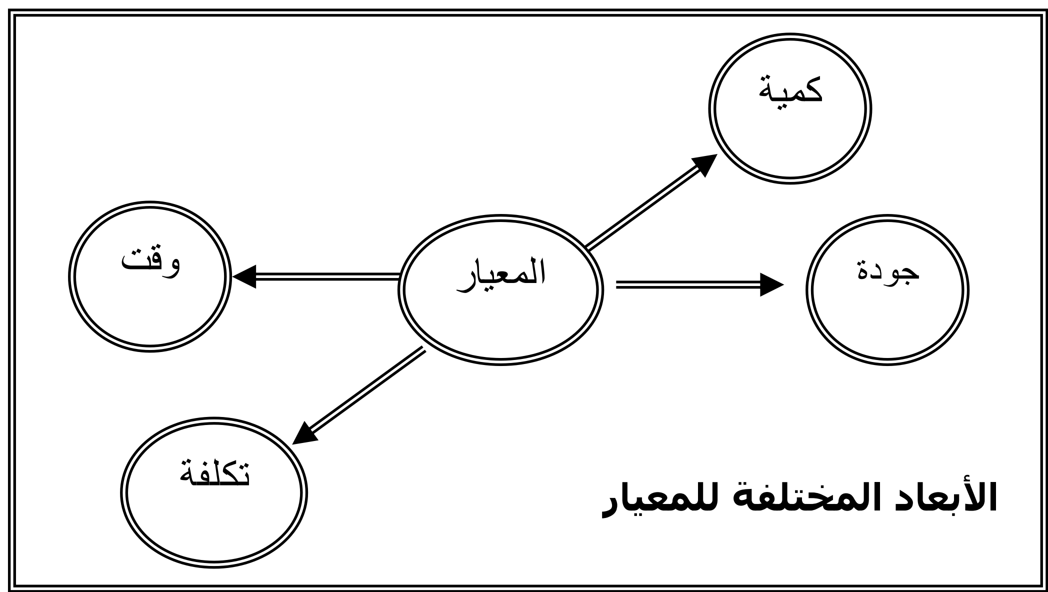


يتضح من الشكل السابق – الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة – أن المعيار الأساسي للرقابة على **الإدارة العليا** هو معدل العائد على الاستثمار وفي الرقابة على أعمال البيع ، هناك المعايير البيعية ، وفي الرقابة على أعمال الإنتاج هناك المعايير الإنتاجية وهكذا .

قياس الأداء Measuring performance

بعد تحديد المعايير يتم قياس الأداء ومقارنته مع هذه المعايير **لكشف** عما إذا كان **هناك انحرافات أم لا** .

وتعد المعايير What Should أي النتائج المرغوب في تحقيقها ، لتحديد كمية معينة Quantity ، جودة معينة Quality ، في زمن معين Time ، وبتكلفة معينة Cost ، وهذه هي الأبعاد المختلفة للمعيار Dimension .



الأبعاد المختلفة للمعيار

ومما لا شك فيه أن هذه الأبعاد يجب توافرها في نفس الوقت ، فلا فائدة من تحديد رقم معين للإنتاج بدون تحديد متى يجب تحقيقه وكذلك جودة الإنتاج والتكلفة .

ويجب مراعاة الدقة عند إعداد المعايير وإعادة النظر في هذه المعايير من فترة لأخرى . **فمثلاً** معايير الإنتاج عند بداية العمل في المصنع قد تكون منخفضة وذلك تمشياً مع قلة الخبرة والتدريب ويمكن النظر في رفع هذه المعايير فيما بعد . أيضاً قد تختلف المعايير طبقاً لحالة المعدات والماكينات ، فعندما تكون المعدات والماكينات حديثة تكون المعايير أعلى ويعاد النظر فيها عندما تتدهور حالة المعدات والماكينات .

وأيضاً عند إعداد المعايير يجب ألا يكون المعيار سهلاً جداً بحيث يمكن للفرد العادي تحقيقه وتخطيه بسهوله وكذلك لا يجب أن يكون صعباً جداً بحيث لا يستطيع الفرد العادي تحقيقه ومن ثم يصاب بالإحباط .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية Taking Corrective action

تختص هذه المرحلة **بتحديد أسباب الانحرافات والإجراء التصحيحي** . ويعتمد الإجراء التصحيحي على المعيار نفسه ، وعلى وسائل قياس الأداء التي حددت أن هناك انحرافاً ، وأيضاً تشخيص الفرد لأسباب الانحراف . المعيار قد يكون متواضعاً جداً Too Loose أو مغالى فيه Too Strict . قد تكون وسائل قياس

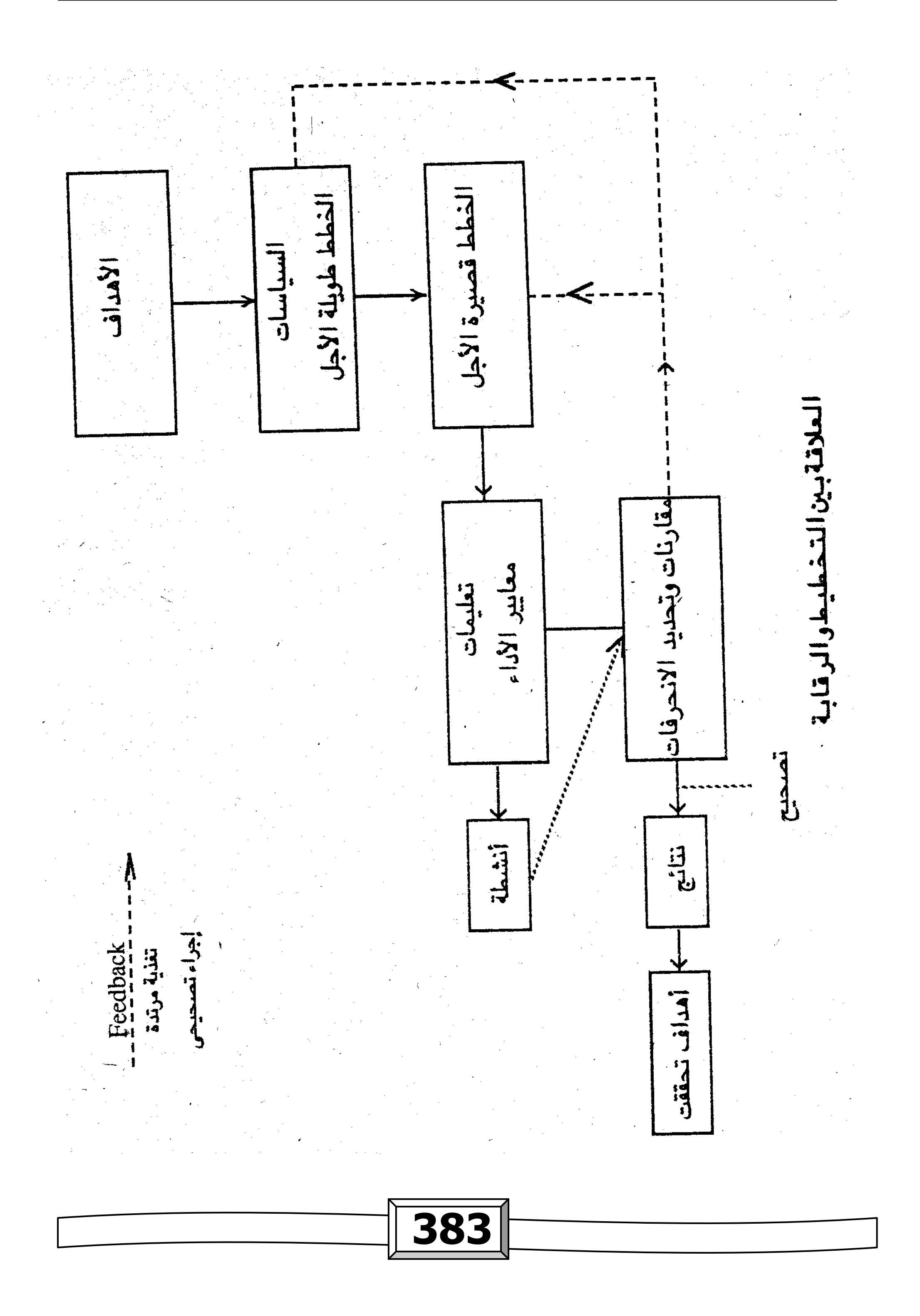
الأداء غير دقيقة ، وقد يكون هناك **أخطاء تشخيصية** لأسباب الانحراف .

وقد تكون الإجراءات التصحيحة محددة مقدماً بواسطة الإدارة في شكل سياسات ، إجراءات ، لوائح ... الخ وفي حالة وجود هذه الإرشادات فإن ذلك يقلل من الوقت اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وقد تكون الإجراءات التصحيحية أوتوماتيكية وذلك في حالة استخدام الحاسب الآلي في الرقابة على التشغيل وهنا يقوم الحاسب الآلي بتحديد الانحراف وأيضاً اتخاذ الإجراء التصحيحي .

ويمكن تمثيل ذلك بجهاز تكييف الهواء الذي يوجد بداخله وحدة للرقابة فعندما تصل درجة حرارة الغرفة لدرجة معينة يقوم بشكل أوتوماتيكي إما بالتوقيت عن العمل أو زيادة سرعة التشغيل .

ومن المهم توخي الدقة عند اتخاذ الإجراء التصحيحي حتى لا يتم تحديد إجراء تصحيحي لمشكلة غير موجودة فقد يتعامل المدير مع الأعراض الخاصة بالمشكلة وليس بالسبب الرئيسي للمشكلة .

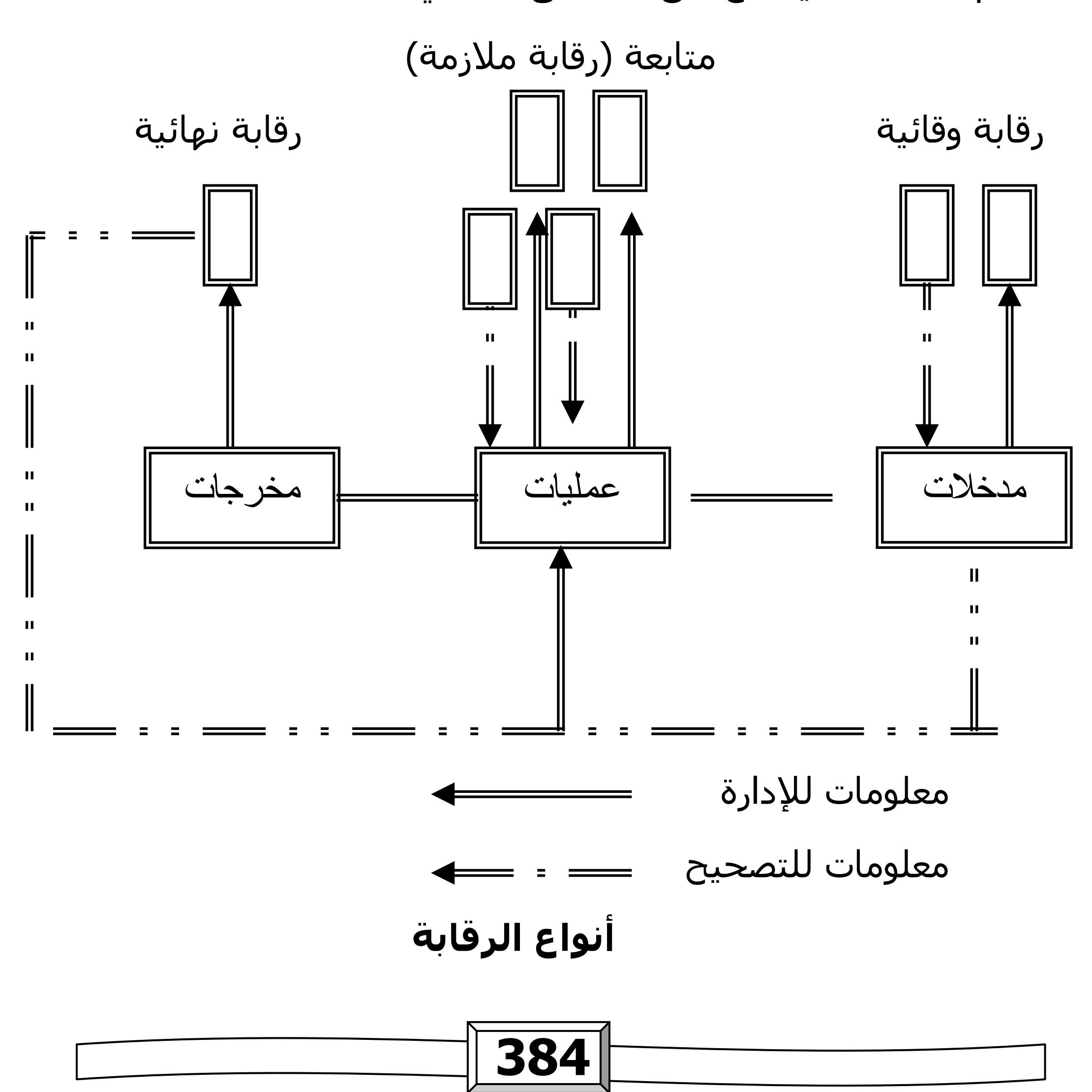
والشكل التالي يوضح أين يقع دور الإجراءات التصحيحية في العملية الرقابية .



العلاقة بين التخطيط والرقابة

أنواع الرقابة Types of Control

يمكن تتبع أنواع الرقابة طبقاً لمراحل الأداء في المنظمة . هناك نقطة بداية للأداء في المنطقة تتعلق بتجميع المدخلات Inputs المختلفة للأداء في شكل خامات ، عمالة ، ثم هناك فترة للأداء . الفعلي الخاص بتحويل مدخلات الأداء إلي مخرجات Outputs . **كما يتضح من الشكل التالي :**



أنواع الرقابة

وكما يتبين من الشكل السابق الذي يوضح أنواع الرقابة فإنه خلال مراحل الأداء المختلفة الثلاث يتطلب الأمر ممارسة الرقابة .

في المرحلة الأولى التي يتم فيها تجميع الموارد اللازمة للإنتاج هناك **الرقابة السابقة على الأداء Prevention** ، في حالة التشغيل نفسه **هناك الرقابة الملازمة Accompanied** ، وبعد أن تظهر النتائج في شكل منتجات أو خدمات هناك **الرقابة اللاحقة Feedback** .

الـرقـابـة

طبقا لذلك فإن الرقابة الوقائية **تضع بعض الشروط التي تمنع وتحول دون حدوث الانحرافات عن المعايير** . **مثلا** اشتراطات الأمن والسلامة والصحة المهنية ، الموازنات ، تحديد إجراءات العمل ، تحديد مواصفات الوظيفة ، تحديد العلاقات الوظيفية لمنع المنازعات والخلافات وأيضا منع الازدواج في الأداء . تحديد مواصفات شاغل الوظيفة لمنع شغلها بفرد غير مناسب . تحديد مواصفات الخامات حتى يمكن أن يتم الاستلام من الموردين على أساسها تحديد السياسة التمويلية حتى يتم اختيار مصادر التمويل طبقاً لذلك .

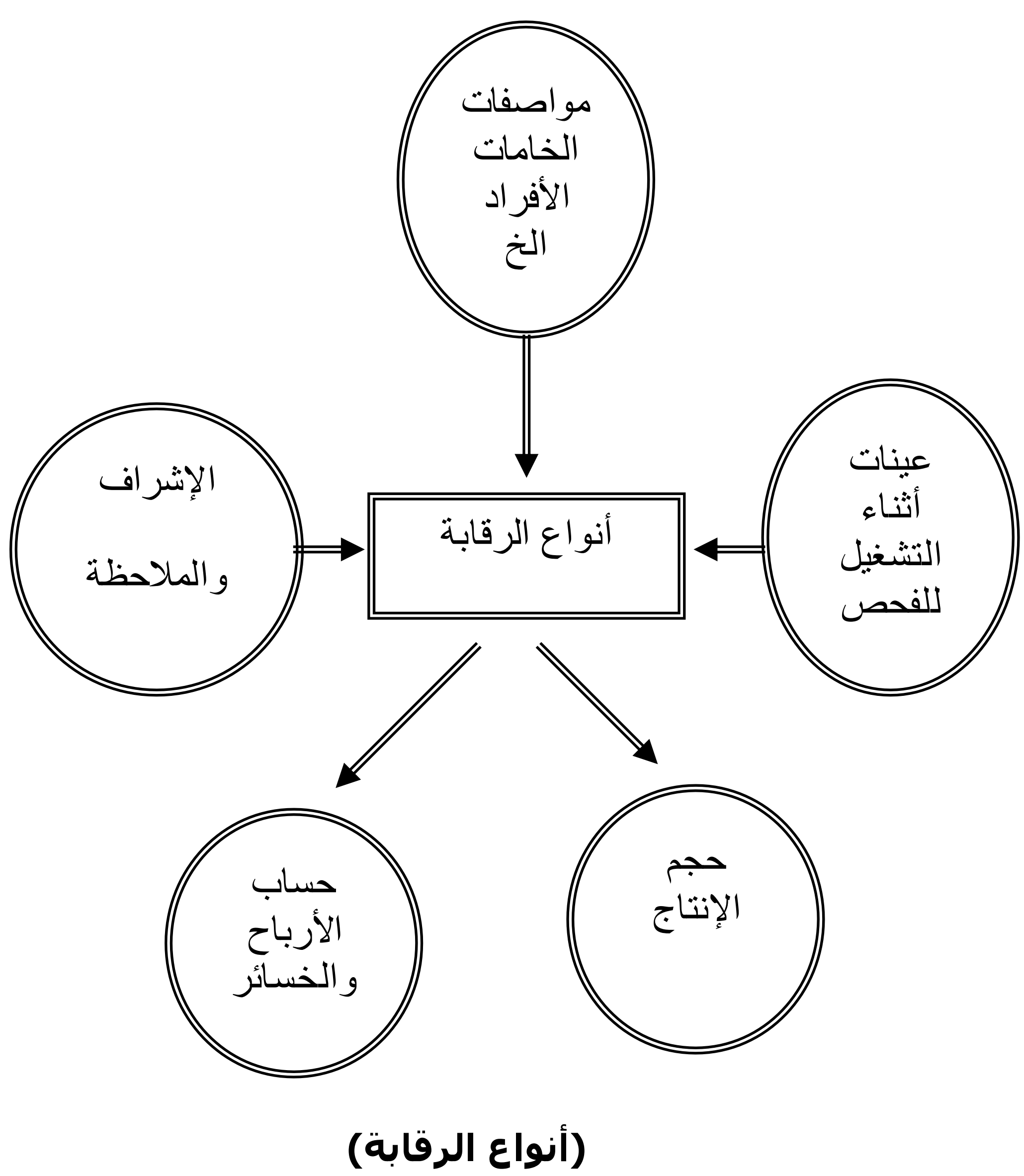
الـرقـابـة

تتعلق الرقابة الوقائية بمنع حدوث الانحراف ، أما **الرقابة الملازمة فإنها تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن**

المعايير خلال مرحلة التشغيل . وغالباً ما تسمى **بالمتابعة** حيث أنها تقوم بمتابعة التشغيل أثناء التنفيذ وليس بعد تمام التنفيذ . تقوم الرقابة الملازمة بتحديد أثناء التشغيل – عن طريق الملاحظة والإشراف – أن هناك انحرافاً تم تحديد أسبابه واتخاذ الإجراء التصحيحي قبل أن يتدهور الإنتاج . **فمثلا في مرفق المياه** يتم أخذ عينات من مياه الشرب أثناء التشغيل في مرحلة الترسيب ، مرحلة التنقية ، ومرحلة المعالجة ومقارنة هذه العينات بالمعايير والمواصفات المحددة مقدماً وتحديد الانحراف واتخاذ إجراءات تصحيحية منها زيادة نسبة الكلور أو استخدام الأوزون في العملية الإنتاجية ، **ومثلا في المصنع** يلاحظ المشرف أن هناك انخفاضا في جودة الإنتاج أو زيادة الهالك من الخامات من المعايير المحددة مقدما فيقوم بالتدخل لمنع استمرار هذا الانحراف ومعالجته بإجراء تصحيحي قد يكون تعديلا في أسلوب العمل ، ضبط للماكينة وهكذا .

الـرقـابـة

وهي تختص بالنتائج النهائية ، ومن هنا لا تفيد من اتخاذ إجراءات تصحيحة لأن العمل قد تحقق فعلاً ، ولكن **تفيد الرقابة النهائية في الأعمال المستقبلية** وبالتالي فهي **تساعد على منع الأخطاء في المستقبل . فمثلاً** في نهاية السنة المالية قد يقوم المدير بمراجعة التقارير المالية التي لا تفيد في تصحيح أي انحرافات تكون قد تمت ولكنها تساعد في تعديل الخطط المختلفة للفترات القادمة .



(أنواع الرقابة)

أنواع الرقابة	أساليب الرقابة
الرقابة السابقة	طرق الاختيار والتعيين الموازنة المالية فحص الخامات الواردة للمصنع تقارير الفحص والاستلام الموازنة الرأسمالية
الرقابة الملازمة	التوجيه – الإشراف فحص عينات أثناء التشغيل الفحص المعملي المتابعة تقارير التشغيل
الرقابة اللاحقة	تحليل الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر المقارنة بين التكاليف الفعلية والمعيارية الرقابة على الجودة تقارير تقييم الأداء

مواصفات الرقابة الفعالة

1- قبول الرقابة

بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلي مساعدة العاملين على الأداء المتميز .

وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج . ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفا من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها ، ويفيد كثيرا إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة .

2 - التركيز على العوامل الحاكمة

يقوم المدير بتحديد **المناطق الحاكمة** في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة **ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة** ، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك

انحراف فإن ذلك يؤدي أيضا إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات . **فمثلا** إذا تحكم وراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع ، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء ، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا .

3 ـ اقتصاديات الرقابة :

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن **تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها** . تحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة .. الخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر ودوائر تليفزيونية لحماية أشياء ليست ذات قيمة ، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة .

4 ـ توافر المعلومات الصحيحة :

من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة .

5 ـ توقيت ظهور نتائج الرقابة :

قد تحدث انحرافات عن المعايير ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها . **إن نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك Warn** . وهذا ما **يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة** . وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور

وقوعها حيث لا معني لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً .

6 ـ البساطة في العملية الرقابية

حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحا ومفهوما لمن يطبق الرقابة وأيضا لمن تطبق عليه ، ويجب أن يعكس النظام العمليات التي يقوم بمراقبتها . فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير ، أدوات ، تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلا .

7 ـ إعادة النظر :

في معايير الرقابة وأدواتها .. الخ من وقت لآخر وذلك للتأكد من أنها تتلاءم مع الظروف والأحوال السائدة Valid .

المعلومات والرقابة

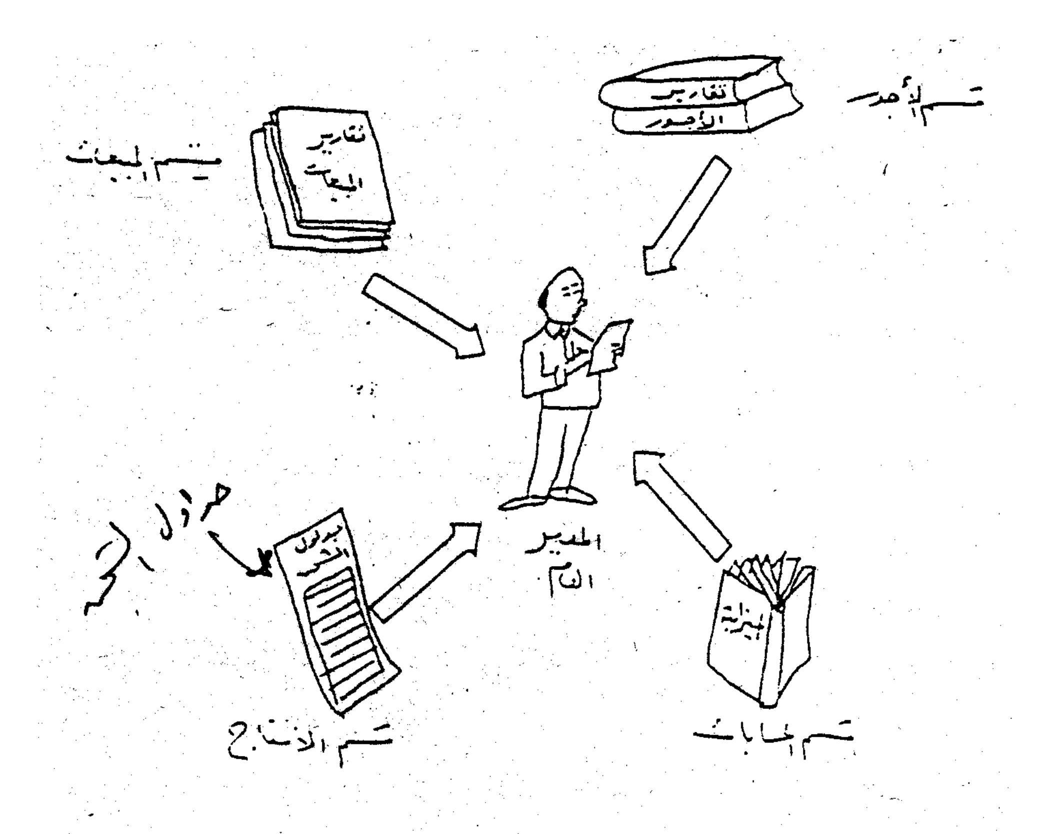
لتحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن المعايير النمطية السائدة في المجالات المماثلة ، الإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة من أفراد ،آلات ، معدات .... الخ .

ولقياس الأداء لأغراض المقارنة مع هذه المعايير ، يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن التنفيذ ولاتخاذ الإجراء التصحيحي يحتاج الأمر إلي معلومات عن سياسة المنظمة ، إجراءاتها وهكذا .

أي بدون المعلومات ، والمعلومات الدقيقة فإن نتائج العملية الرقابية ستكون غير دقيقة وإذا تم الحصول على هذه المعلومات بعد حدوث الخطأ بفترة طويلة فإن نتائج الرقابة ستكون غير مفيدة ، لذلك فإن وجود نظام للمعلومات لدى الإدارة يساعد على رفع فاعلية العملية الرقابية .

يساعد **نظام المعلومات الإدارية Management Information** على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المطلوب وذلك حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . هذه المعلومات خاصة بالماضي ، بالحاضر ، بالمستقبل سواء كانت تتعلق بالعوامل الداخلية للمنظمة أو العوامل الخارجية . والتركيز هنا على المعلومات Information وليست البيانات الخام Raw data . **المعلومات هي بيانات تم اختيارها بدقة Selected ، معالجتها Processed ، وتم تنظيمها وترتيبها Organized لكي تكون مفيدة للمدير** ، ولذلك يقوم نظام المعلومات بتحديد مصدر البيانات ، وتصميم النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات من واقع هذه البيانات .

والشكل التالي يوضح نظام المعلومات بشكل مبسط .



نظام المعلومات بشكل مبسط

وهناك **أربعة عوامل أساسية** يجب أخذها في الحسبان **عند بناء وتقييم نظام معلومات الرقابة .**

- ✪ التمشي مع أهداف المنظمة ، إلي أي حد يتمشى نظام الرقابة ويعضد reinforce أهداف المنظمة .
- ✪ مدى وجود تنسيق وتكامل في تدفق المعلومات الرقابية
- ✪ توفير المعلومات الرقابية من حيث الكمية والجودة حيث لا فائدة من توفير معلومات أكثر أو أقل من اللازمة أو معلومات غير دقيقة .
- ✪ توفير المعلومات الرقابية في التوقيت المطلوب .

ومن الملاحظ أن **المعلومات الرقابية تختلف حسب اختلاف المستوى الإداري كما يتضح من الجدول التالي :**

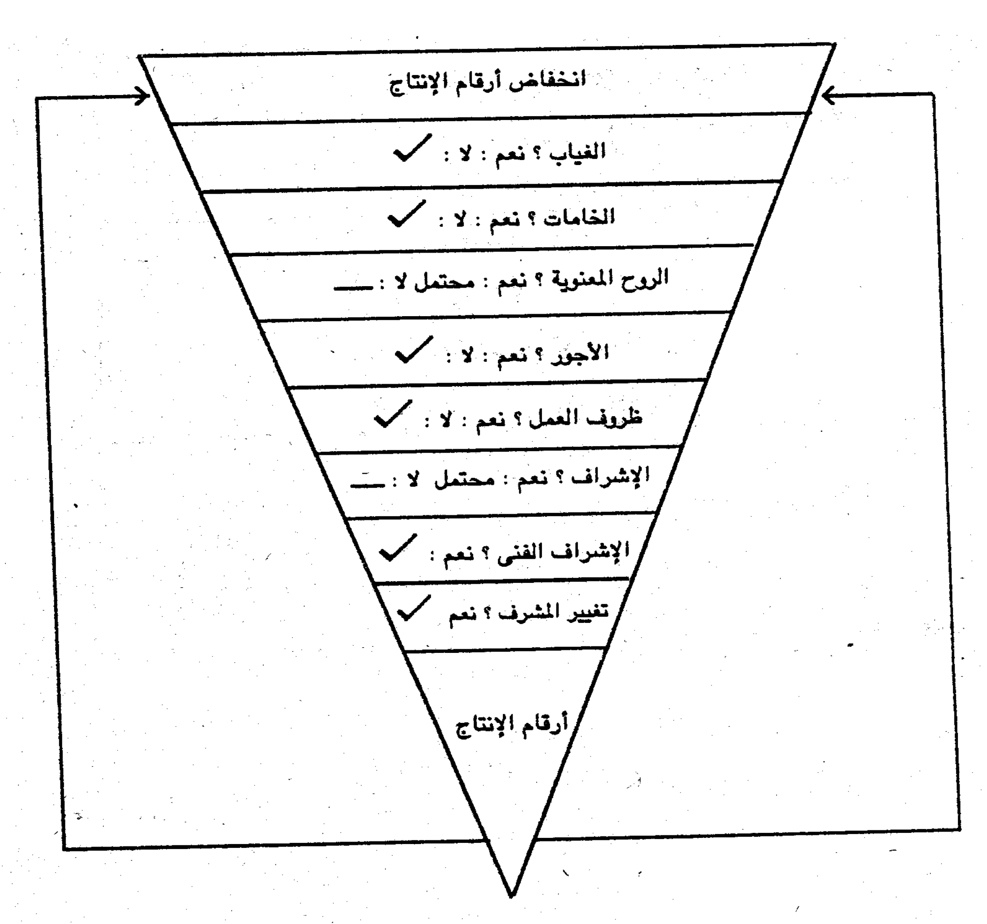
المستوى الإداري	نوع المعلومات المطلوبة	متى
الإدارة العليا	المنافسون . الظروف الاقتصادية . العوامل القانونية والسياسية ، التطور التكنولوجي معلومات عن الأداء الكلي overall للمنظمة	سنوي كل ثلاثة شهور
الإدارة الوسطى	معلومات عن القطاع المختص : البيع ، الإنتاج ، الأفراد ، المشتريات ، التمويل	أسبوعية شهرية
الإدارة المباشرة	رقم المبيعات اليومي – عدد الزيارات البيعية في الأسبوع – مردودات المبيعات اليومية . الفاقد اليومي من الخامات . رقم إنتاج الوردية الواحدة	يومية

ويلاحظ أن المعلومات الرقابية التي تحتاجها **الإدارة العليا** تكون أغلبها معلومات خارجية وفي حالة المعلومات الداخلية تكون معلومات متعلقة بالمنظمة ككل . أما **الإدارة الوسطى** فإن أغلب المعلومات التي تحتاجها هي معلومات داخلية وعن قطاع معين حسب اختصاص المدير التنفيذي إنتاج ، تسويق ... الخ وغالبا ما تكون هذه المعلومات معلومات أسبوعية أو شهرية ، في حين الإدارة المباشرة تحتاج إلي معلومات أكثر تخصصا وكذلك معلومات تغطي فترات زمنية يومية أو حتى أقل من اليوم .

وفيما يلي **بعض العوامل** الواجب أخذها في الحسبان عند **تصميم نظام المعلومات** :

- إشراف مستخدمي Users النظام في تصميم النظام وذلك لتحديد أهداف النظام .
- **توضح خطوط السلطة** وتحديد مسارات تدفق المعلومات حسب المراكز المختلفة لاتخاذ القرار .
- **تحديد إجراءات واضحة لتجميع البيانات** ، تصنيفها ، تفسيرها ، معالجتها ، تشغيلها ، توزيعها حيث الحاجة إليها .
- **مركزية النظام** كلما أمكن ذلك فلا داعي لوجود نظم مستقلة للمخازن ، نظام معلومات مستقل للصيانة ، نظام معلومات مستقل للإنتاج ، نظام معلومات مستقل للأجور نظام معلومات مستقل للبيع .... وهكذا .

مما سبق يتضح أن المدير مهما اختلف مستواه الإداري أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه فإنه يحتاج إلي ممارسة الوظيفة الرقابية حتى يتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ، الخطط المرسومة ، الإجراءات المقررة وهكذا **وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة كما يتضح من الشكل التالي:**



الرقابة كأداة لتحديد الإجراءات التصحيحية

وبالتالي فإن معايير الرقابة ، أساليب الرقابة ، طبيعة التقرير الرقابي سوف تختلف حسب المستوى الإداري وحسب المجال الذي يقوم المدير بالإشراف عليه كما يتضح من الجدولين الآتيين :

الأهداف	معايير الرقابة
الربحية	1- نسبة صافي الربح إلي المبيعات . 2- نسبة صافي الربح إلي إجمالي قيمة الأصول 3- نسبة صافي الربح إلي صافي حق الملكية
التسويق	1- الحصة التسويقية . 2- حجم المبيعات . 3- معدلات المنتجات الجيدة . 4- معدلا الانتشار الجغرافي .
الإنتاجية	1- قيمة الإنتاج إلي التكلفة . 2- قيمة الإنتاج إلي رأس المال المستثمر 3- القيمة المضافة إلى المبيعات . 4- القيمة المضافة إلي صافي الربح
التمويل	1- نسبة التداول . 2- معدل دوران رأس المال العامل . 3- نسبة المديونية إلي صافي حق الملكية 4- معدل دوران أوراق القبض . 5- معدل دوران المخزون .

الأسلوب	المعايير	المعلومات	الإجراء التصحيحي
1- كشف وصف الوظيفة	مواصفات الوظيفة المهارات المطلوبة – الخبرة – المؤهلات – الصفات القيادية	معلومات تاريخية عن المتقدم لشغل الوظيفة – نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية	تعيين أو عدم تعيين برامج تدريب
2- فحص الخامات	نسبة الخامات المعيبة التي يمكن التغاضي عنها .	فحص العينات في الخامات	قبول – رفض – إعادة اختيار
3- الموازنة الرأسمالية	فترة الاسترداد – العائد على الاستثمار	التكاليف والإيرادات التقديرية	قبول – رفض – إعادة تشكيل المشروع
4- التوجيه	الأداء المطلوب	جمع بيانات عن الأداء الفعلي	تغيير في الخطط ، التدريب
5- تحليل القوائم المالية	المعايير النمطية السائدة في الصناعة	الميزانية العمومية – حساب أ . خ	تغيير في الخطط
6- تحليل التكاليف المعيارية	معايير نمطية من حيث الزمن والتكلفة	نظام التكاليف	تغيير في النشاط
7- الرقابة على الجودة	نسبة الإنتاج المعيب المقبولة في الصناعة	إجراءات العينة	تعديل في نظام الإنتاج
8- تقييم أداء العاملين	أداء العاملين النمطي	والملاحظات وتقارير التنفيذ	تغيير في الاختصاصات

وفيما يلي نتعرض لبعض أدوات الرقابة التي تستخدمها المستويات الإدارية المختلفة .

1- العائد على الاستثمار	Return on Investment
2- نقطة التعادل	Breakeven Point
3- خرائط جانت	Gantt Chart
4- شبكة الأعمال	Network Analysis
5- الرقابة على المخزون	Inventory Control
6- الموازنة التقديرية	Budgeting
7- التدفق النقدي	Cash Flow
8- النسب المالية	Financial Ratios
9- حلقات الجودة	Quality Cercules
10- تقارير تقييم الأداء	Performance Appraisal
11- الرقابة على الوقت	Control of time

وسوف نقوم بتقديم فكرة عن هذه الأدوات للقارئ على أن نترك تفاصيلها للكتب المتخصصة في هذه المجالات .

معدل العائد على الاستثمار

تهتم الإدارة العليا بالأداء الكلي للمنظمة وبالتالي فهي تحتاج إلي معيار يعكس جميع نواحي العمل داخلها . ويعد معدل العائد على الاستثمار مفيداً في هذا الصدد من حيث :

- ✪ عدد مرات دوران رأس المال . إلي أي حد تحقق المنظمة رقم مبيعات يحقق لها معدل الدوران لرأس المال الذي يتمشى مع ظروف الصناعة والتجارة التي تنتمي إليها .
- ✪ قد يتضح أن معدل دوران رأس المال بطئ بسبب أن رأس المال أكثر من اللازم أو أن قدرة المنظمة محدودة على تحقيق رقم مبيعات مناسب .
- ✪ مقدار الأرباح المحققة ومعدل الربح على المبيعات وهذا يعكس نظام التسعير .
- ✪ السياسة التمويلية ومكونات رأس المال العامل .

ويمكن استخدام هذا المعيار (معدل العائد على الاستثمار) لتحديد أسباب انخفاضه وعدم تمشيه مع المعدل السائد في الصناعة من حيث :

1- تراكم في المخزون .

2- التوسع في البيع الآجل ويعكس عدم قدرة المنظمة على التحصيل .

3- توافر نقدية غير مستغلة أكثر من اللازمة .

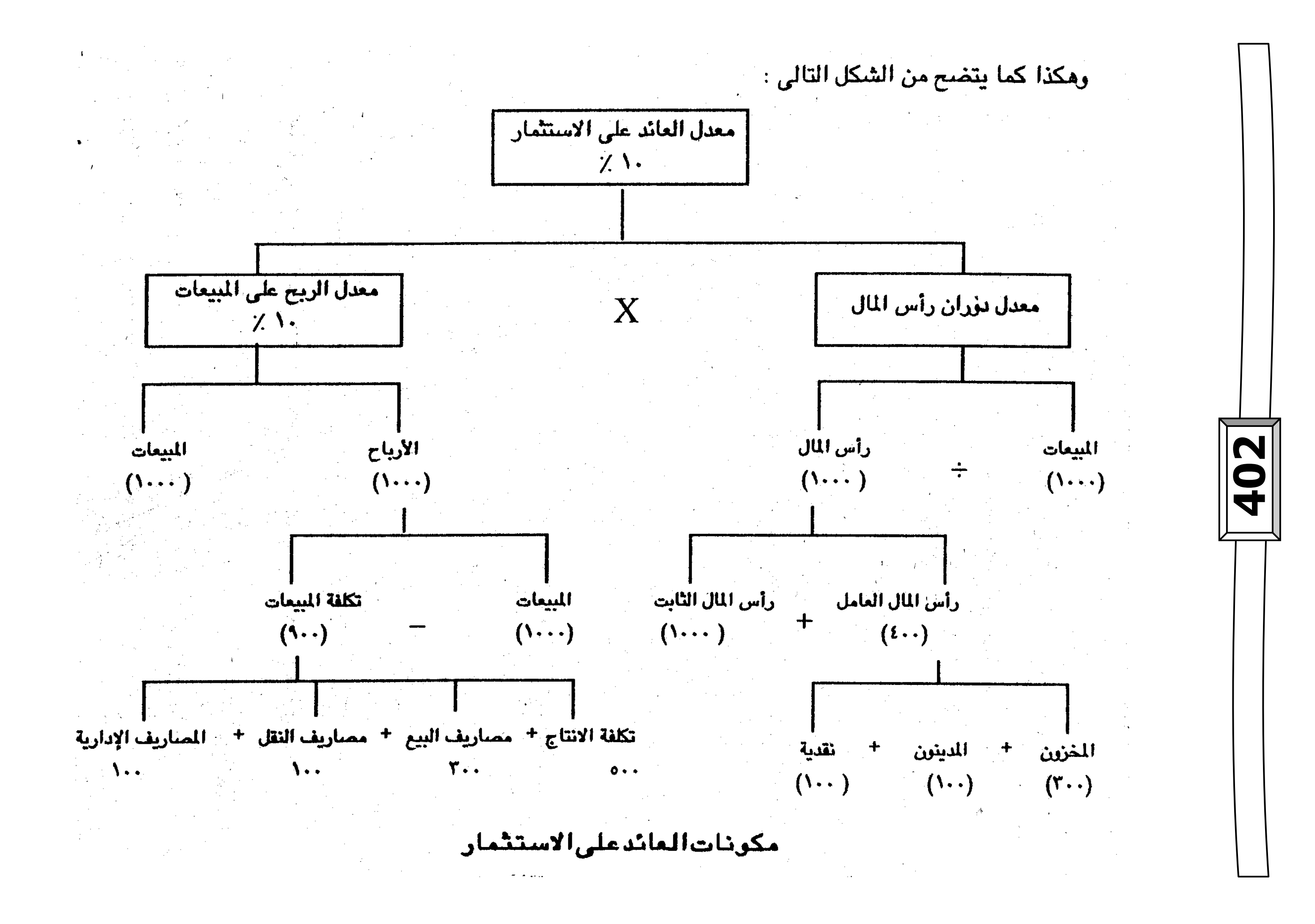
4- ارتفاع في تكاليف الإنتاج .

5- ارتفاع في المصاريف العادية .

6- ارتفاع في مصاريف نقل المبيعات .

7- تضخم في المصاريف الإدارية .

وهكذا كما يتضح من الشكل التالى :



مكونات العائد على الاستثمار

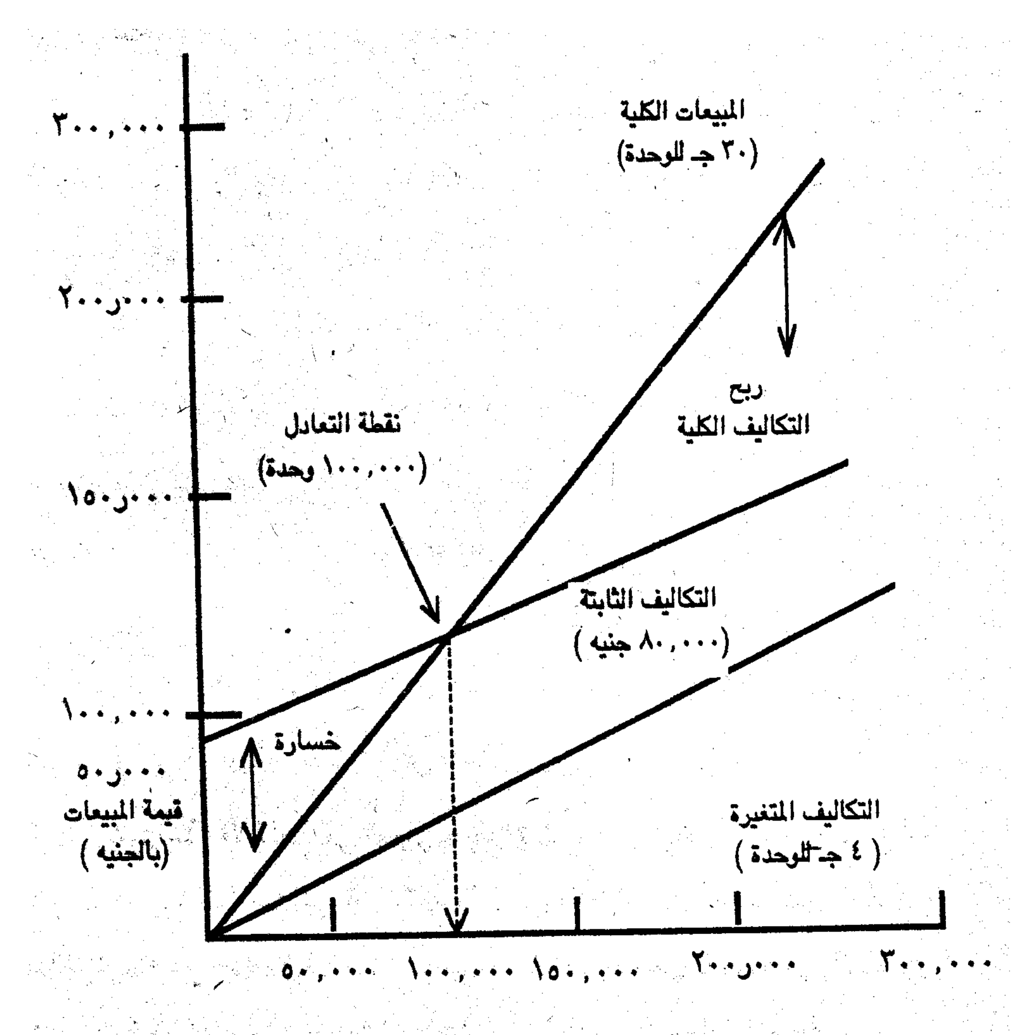
تبين خرائط التعادل المستويات الإنتاجية التي عندها يتحقق التعادل بين الإيرادات الكلية وبالتالي يكون الربح أو الخسارة عبارة عن لا شيء (صفر) وكذلك المستويات التي عندها تحقق أرباح أو تحقق خسائر .

فكما يظهر من الشكل التالي أن هناك **نوعين من التكاليف:**

- ✪ **تكاليف متغيرة** ترتبط مع التغير في حجم الإنتاج أي بعدد الوحدات المنتجة .
- ✪ **تكاليف ثابتة** وهي ترتبط بحجم الإنتاج الكلي وهي لا تتغير – في حدود حجم أو طاقة إنتاجية معينة – مع التغير في عدد الوحدات المنتجة .

ويتضح من الشكل التالي أنه عند إنتاج وبيع 100 ألف وحدة يتحقق التعادل بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية وعند مستويات إنتاجية أقل تتحقق خسارة وعند مستويات إنتاجية أعلى يتحقق الربح .

ويفيد هذا الأسلوب في تطوير حجم الإنتاج الذي يجب إنتاجه وطبيعي أنه لا يجب أن يتم التشغيل في ظل ظروف الخسارة إلا إذا كان **هناك مبرر لذلك** في حالة الرغبة في الدخول في سوق جديد وتحقيق درجة من الاستقرار والحصول على خبرة في التشغيل والتسويق بعدها يمكن تعويض الخسارة المبدئية .



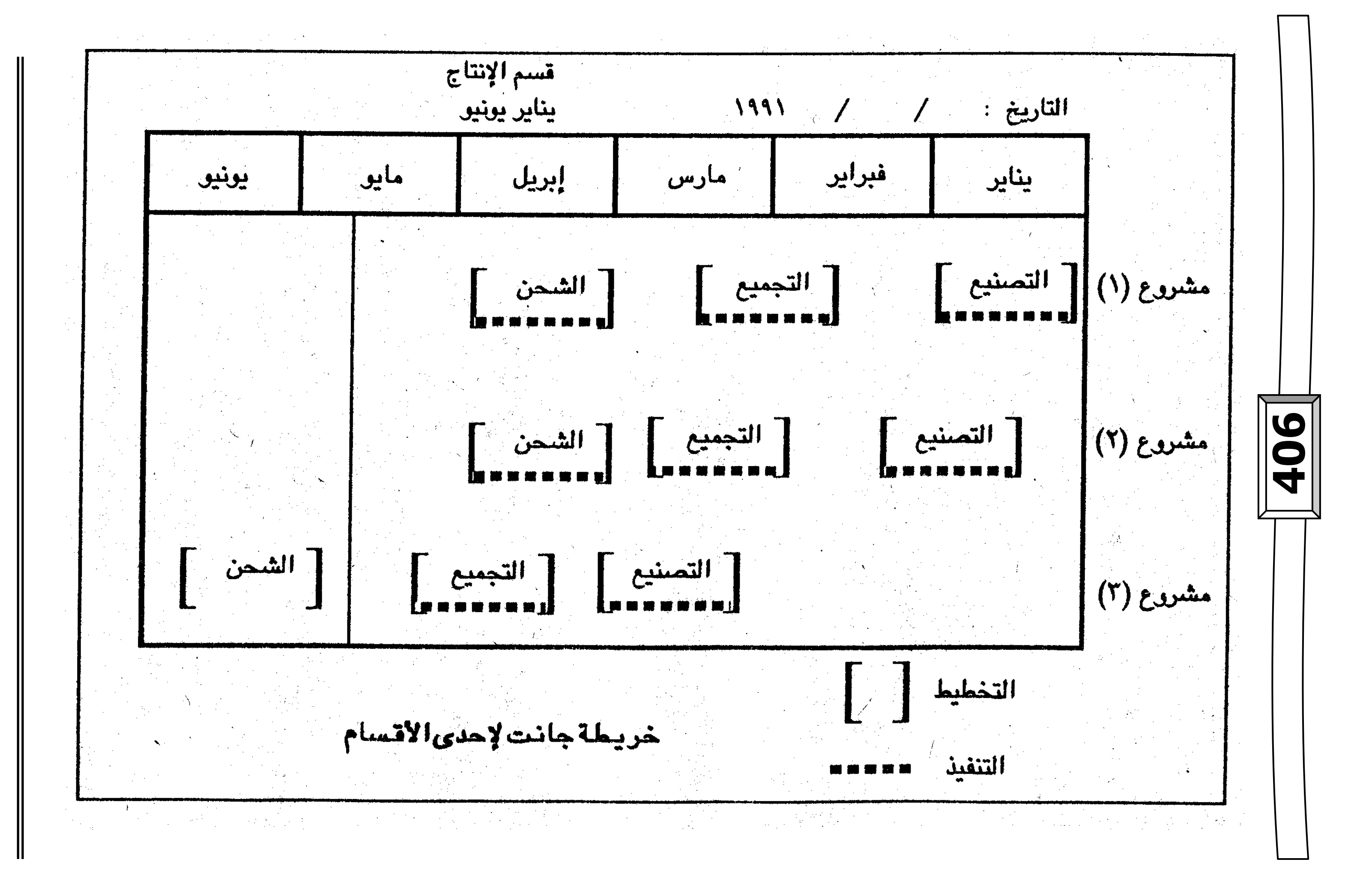
خريطة التعادل

خرائط جانت

يعتبر هنري جانب من الرواد الأوائل في مدرسة الإدارة العلمية وقد كانت له شهرة واسعة في التخطيط والرقابة ، استخدام جانب **خريطة لجدولة الأعمال** مازالت تستخدم حتى الآن وسميت باسمه .

تستخدم **خريطة جانت** لجدولة الأعمال اللازمة لتنفيذ مشروع معين منذ البداية حتى النهاية . **كما يظهر من الشكل التالي** ، يمكن بيان مراحل التنفيذ والتوقيت المتوقع ويمكن معرفة الوقت الكلي اللازم لتنفيذ المشروع .

يبين الشكل السابق أن هناك **ثلاثة عمليات مستقلة** لتنفيذ المشروع ، التصنيع ، التجميع ، والشحن . تشير الأقواس [Brackets] إلى بداية ونهاية كل عملية وتشير الأجزاء المظللة إلي الأعمال الواجب تنفيذها .



قسم الإنتاج
يناير يونيو
التاريخ : / / ١٩٩١
يناير
فبراير
مارس
إبريل
مايو
يونيو
مشروع (١)
التصنيع
التجميع
الشحن
مشروع (٢)
التصنيع
التجميع
الشحن
مشروع (٣)
التصنيع
التجميع
الشحن
التخطيط
التنفيذ
خريطة جانت لإحدى الأقسام

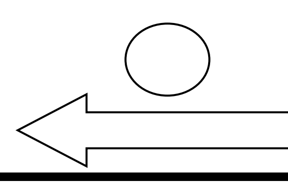
يلاحظ أن خرائط جانت لا تفيد في أحوال المشروعات المعقدة التي تتكون من عدد كبير في الأعمال وأن بعض هذه الأعمال تعتمد على بعضها البعض Dependent كما أن هناك أعمالاً أخرى لا يمكن أن تؤدي بشكل مستقل Independent لذا فإن أسلوب شبكات الأعمال يمكن من التخطيط والرقابة على المشروعات التي تتكون من أعمال مترابطة ومتشابكة Inter - related

لذا فإن أسلوب **شبكات الأعمال** يمكن من التخطيط والرقابة على المشروعات التي تتكون من أعمال مترابطة ومتشابكة Inter - related .

يتكون المشروع الذي يظهر في الجدول التالي من 18 عملية وكما يظهر أن هناك أنشطة مترتبة على بعضها البعض أي لا يمكن بدأ نشاط إلا بعد الانتهاء من نشاط سابق وأن هناك أنشطة مستقلة أي لا يسبقها تنفيذ أنشطة معينة .

- ✪ النشاط أ ، النشاط ب لا يسبقها تنفيذ أي أنشطة .
- ✪ النشاط ت ، يسبقه تنفيذ النشاط أ .
- ✪ النشاط ز يسبقه تنفيذ الأنشطة خ ، م .

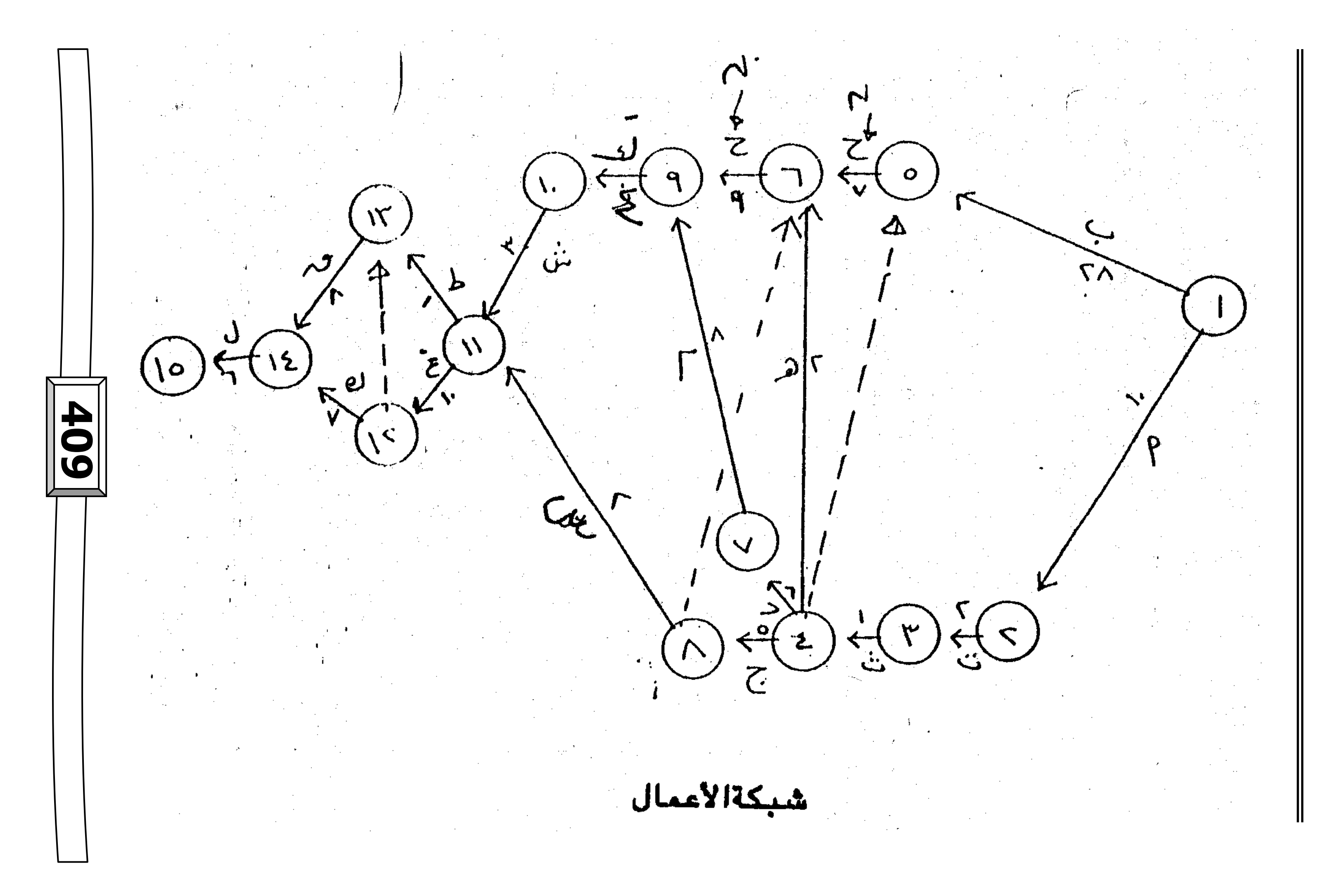
يتم تصوير هذا المشروع في **شكل شبكة أعمال Network** تحتوى على حلقات (دوائر) الحلقة تمثل بداية أو نهاية نشاط والسهم يمثل نشاطا معينا .



بداية نشاط أو نهاية نشاط

النشاط

النشاط	الأنشطة السابقة مباشرة	الوقت اللازم للتنفيذ
أ	لا يوجد	10 يوم
ب	لا يوجد	28
ت	أ	2
ث	ت	1
ج	ث	5
د	ث	6
م	ث	8
ح	ب	7
خ	ح	9
ز	خ ، م	4
ش	ذ	3
س	ج	2
ط	ش ، س	1
غ	ش ، س	10
ق	ط	8
ك	غ	7
ل	ق ، ك	6
هـ	ث	2



شبكة الأعمال

ويوضع فوق كل نشاط الزمن اللازم للتنفيذ . ولتحديد الزمن الكلي المتوقع لتنفيذ المشروع ككل فإنه يتم حساب الوقت الذي يستغرقه **المسار الحرج critical path** ولتحديد المسار الحرج فإنه يتم تحديد المسارات الممكنة بين أول حادثة في الشبكة (1) وآخر حادثة في الشبكة (15) ثم اختيار أطول هذه المسارات **ويسمى هذا المسار بالمسار الحرج .**

المسارات الممكنة	الوقت اللازم بالأسبوع
ب- ح – خ – ز – ش – ش – ط – ق – ل	66
ب – ح – خ – ز – ش – غ – ك – ل	74
أ – ت – ث – هـ - خ – ز – ش – ط – ق – ل	46
أ – ت – ث – هـ - خ – ز – ش – غ – ك – ل	44
أ – ت – ث – د – م – ز – ش – ط – ق – ل	49
أ – ت – ث – د – م – ز – ش – غ – ك – ل	57
أ – ت – ث – ج – س – ط – ق – ل	35
أ – ت – ث – ج – س – غ – ك – ل	43

مما سبق يتضح أن المسار الحرج هو

النشاط	الزمن
ب	28
ح	7
خ	9
ز	4
ش	3
غ	10
ك	7
ل	6
	74 أسبوع

ويسمى هذا المسار بالمسار الحرج لأن أي تأخير في تنفيذ أي نشاط يقع على هذا المسار معناه تعطيل المشروع ككل وتسمى الأنشطة الواقعة عليه بالأنشطة الحرجة التي يجب أن تخضع للمراقبة لضمان عدم تأخير تنفيذ المشروع .

أيضاً إذا رغبت الإدارة التنفيذ المبكر للمشروع فإن ذلك يتم بالإسراع في تنفيذ نشاط أو أكثر من الأنشطة الحرجة وبالتالي يقل الزمن الكلي اللازم لتنفيذ المشروع .

يصل المخزون Stock لدى أغلب المنظمات إلي أرقام لا يستهان به ، مما يجب أن يكون هناك أنظمة للرقابة على المخزون الموجودات السلعية (البضاعة تامة الصنع) المهمات اللازمة للتشغيل من وقود وخلافه وقطع غيار ثم بند الخامات الذي يمثل الموارد الرئيسية للإنتاج .

ومن ناحية أخرى فإن عدم توافر الخامات اللازمة للإنتاج معناه تعطيل الإنتاج وفقد الطلبيات التي كان من الممكن بيعها للعملاء وانصراف العملاء إلي المنافسين وإذا حاولت المنظمة الحصول على الخامات بسرعة (عن طريق الشراء العاجل) فإن ذلك قد يكلفها الكثير .

وفي نفس الوقت فإن الاحتفاظ بمخزون كبير لتلافي هذه العوامل فإن هذا **معناه رأس المال العاطل** بدون استثمار وكذلك تكلفة تخزين في شكل إيجارات مخازن وأجور عمال التخزين وكذلك احتمالات التلف والسرقة والبوار والتعرض للحريق .

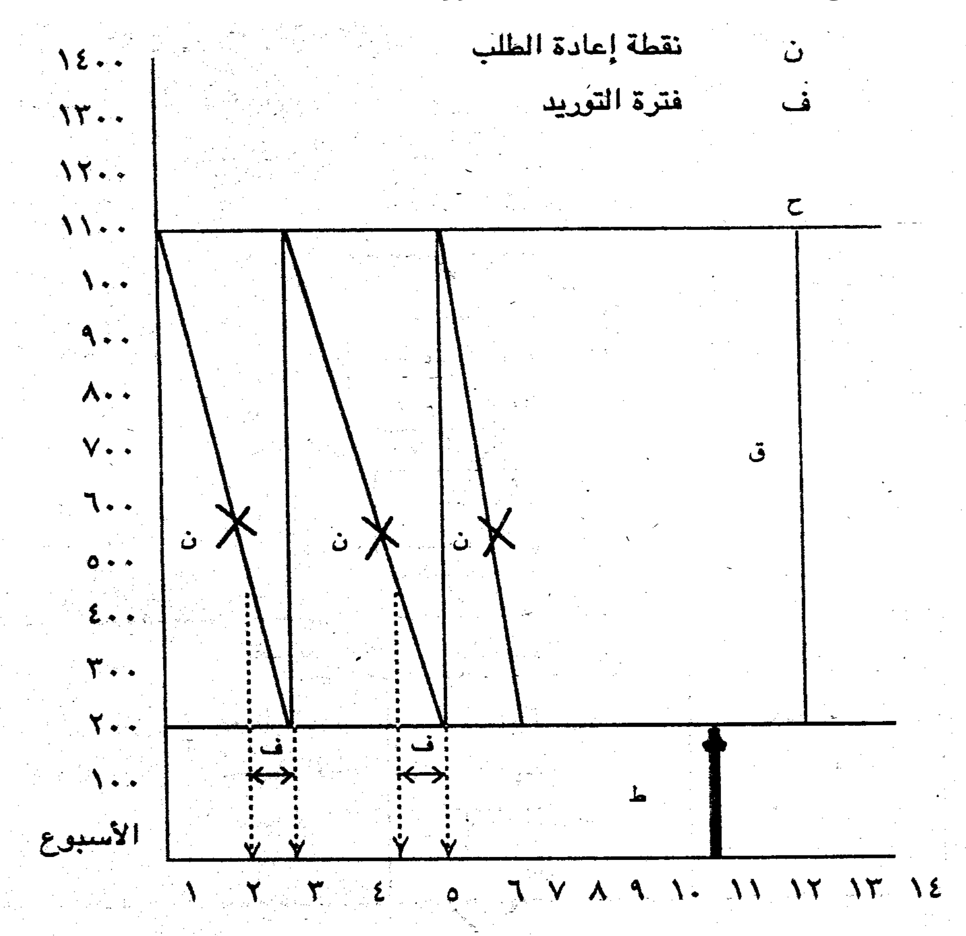
لذا فإن هناك أساليب متقدمة للرقابة على المخزون **كما يتضح من الشكل التالي** . هناك حد أدنى للمخزون والذي يمثل المخزون الاستراتيجي الذي لا يجب أن يقل عنه المخزون بأي حال من الأحوال والذي يسمى حد الأمان . ثم الكمية الاقتصادية للشراء والتي يتم تحديدها على أساس تكاليف إصدار أوامر التوريد وتكاليف رأس المال المستثمر في المخزون ... الخ .

وهناك الحد الأقصى للمخزون – كما يظهر من الشكل التالي ونقطة إعادة الطلب .

ط الاحتياطي الاستراتيجي

ق الكمية الاقتصادية

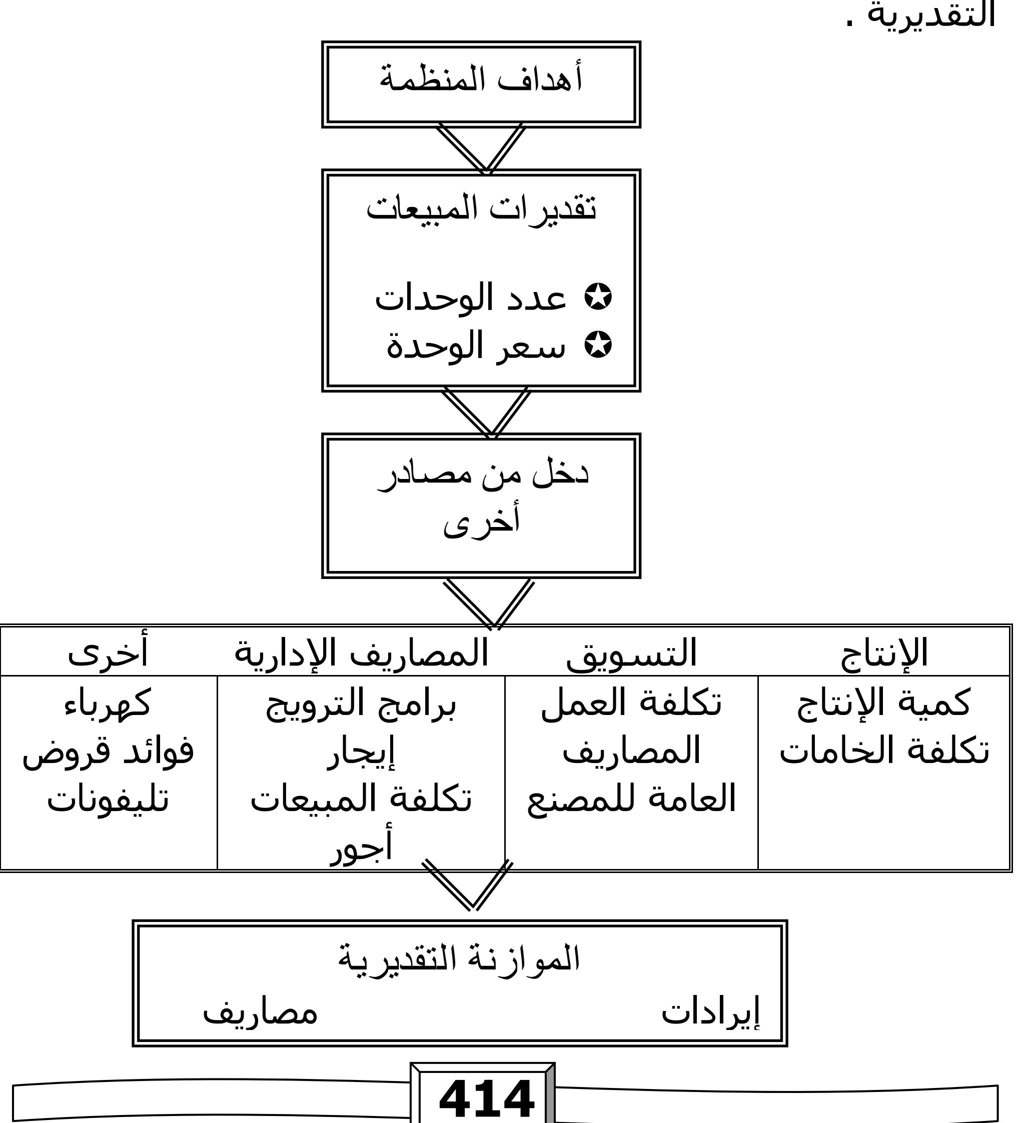
ح الحد الأقصى للمخزون .



الرقابة على المخزون

الموازنة التقديرية

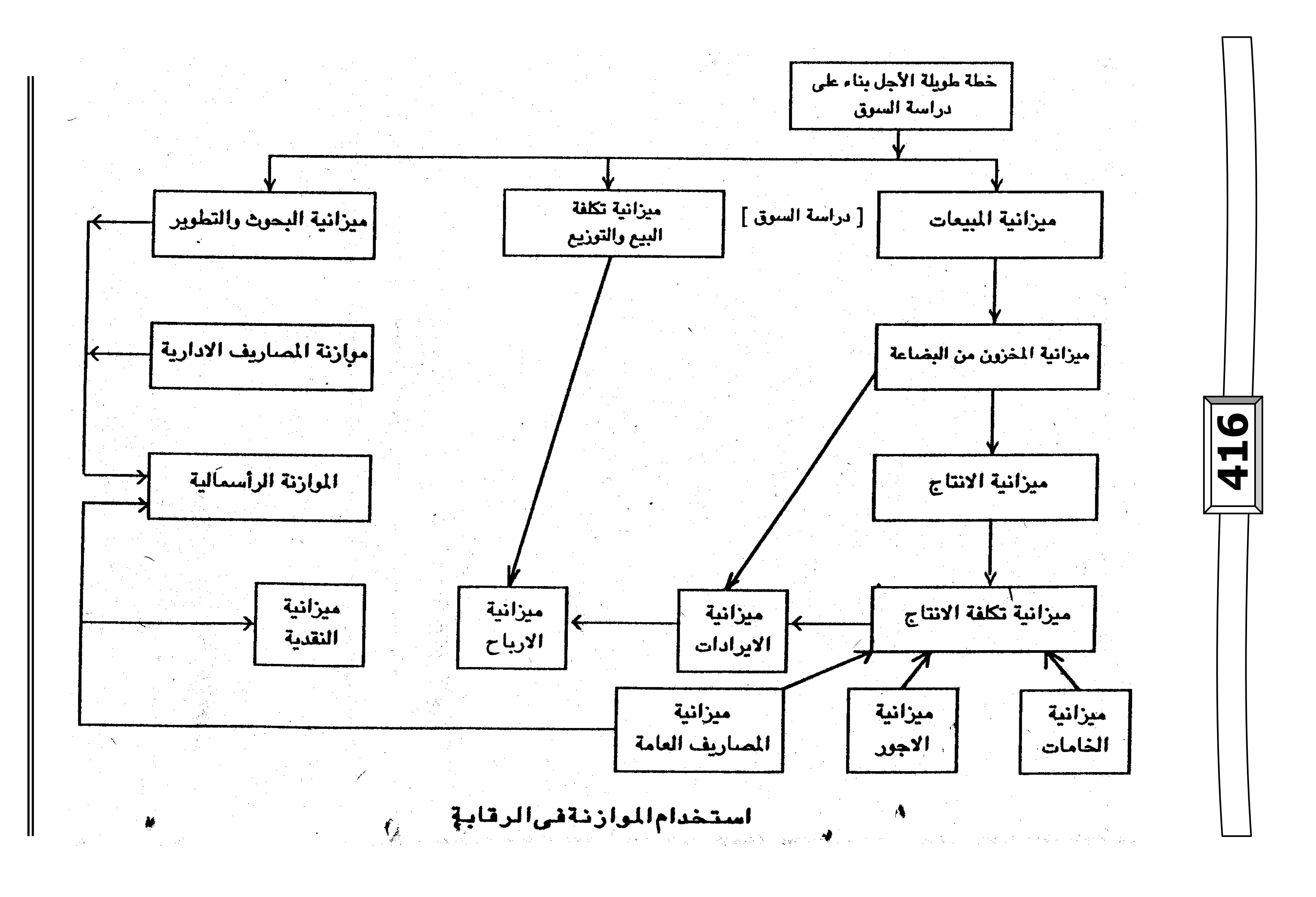
كما يظهر في الشكل التالي – الموازنة التقديرية – أن **الموازنة التقديرية هي أداء للتخطيط والرقابة** – وبناء على أهداف المنظمة يتم تحديد تقديرات المبيعات ، تقديرات الإنتاج ، المصاريف الإدارية ومنها يمكن تحديد الإيرادات التقديرية والمصاريف التقديرية .



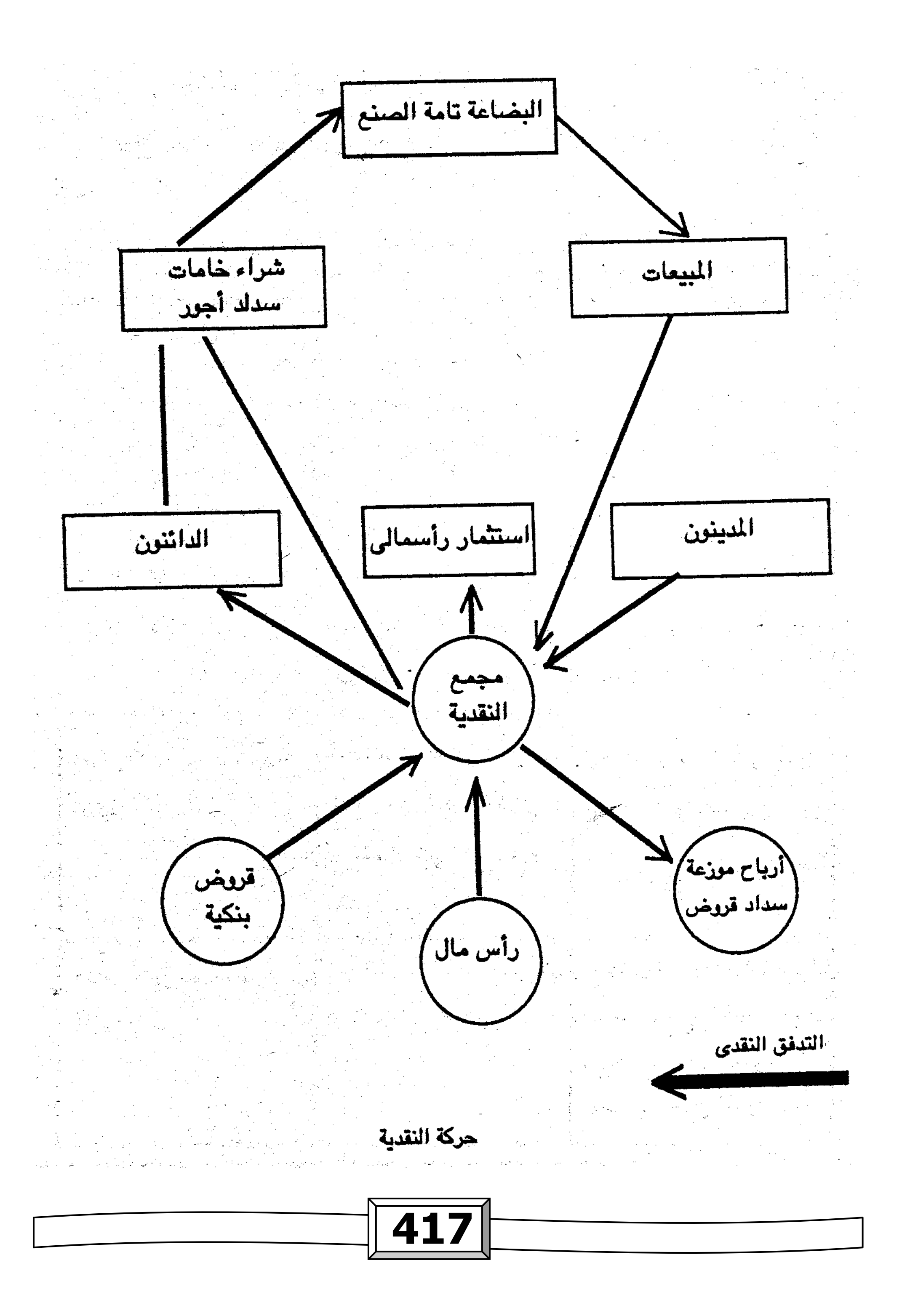
التدفق النقدي

يتم تقدير النقدية المتاحة للمنظمة سواء كانت من المبيعات النقدية أو التحصيلات من المدينين وأوراق القبض **(Cash In Flow)** ثم النقدية الخارجة سواء كانت لشراء خامات وسداد أجور لازمة للإنتاج ، سواء الدائنين ، الاستثمار الرأسمالي ، الأرباح الموزعة (Cash Out Flow) .

ويستخدم هذا الكشف – أنظر الشكل التالي – لبيان الأوقات التي يتوافر فيها نقدية سائلة بدون استخدام أو التي يحدث فيها عجز نقدي لكي تقوم الإدارة بتخطيط الاستخدام الأمثل للنقدية . وكذلك البحث عن مصادر لتغطية العجز النقدي المتوقع واستخدامات الاستثمار الفائض النقدي .



استخدام الموازنة فى الرقابة



حركة النقدية

النسب المالية

تستخدم النسب المالية كمعايير لربحية المنظمة ، موقف السيولة ، موقف المديونية ، استخدامات راس المال .. الخ

يبين الجدول التالي الأنواع المختلفة للنسب المالية وطريقة حسابها والهدف منها :

النسب المالية التي تستخدم في قياس الأداء المالي

النسبة	كيفية حسابها	الهدف
الأصول المتداولة إلي الخصوم المتداولة (التداول)	ناتج قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة	قدرة المنشأة على سداد القروض القصيرة الأجل
صافي الربح إلي صافي المبيعات (هامش الربح)	ناتج قسمة صافي الربح بعد سداد الضرائب على صافي المبيعات	قياس قدرة المنشأة على تحقيق الربح في الأجل القصير
صافي الربح إلي صافي حق الملكية	ناتج قسمة صافي الربح على صافي حق الملكية (الفرق بين إجمالي الأصول – الالتزامات)	قياس قدرة المنشأة على تحقيق الربح في الأجل الطويل

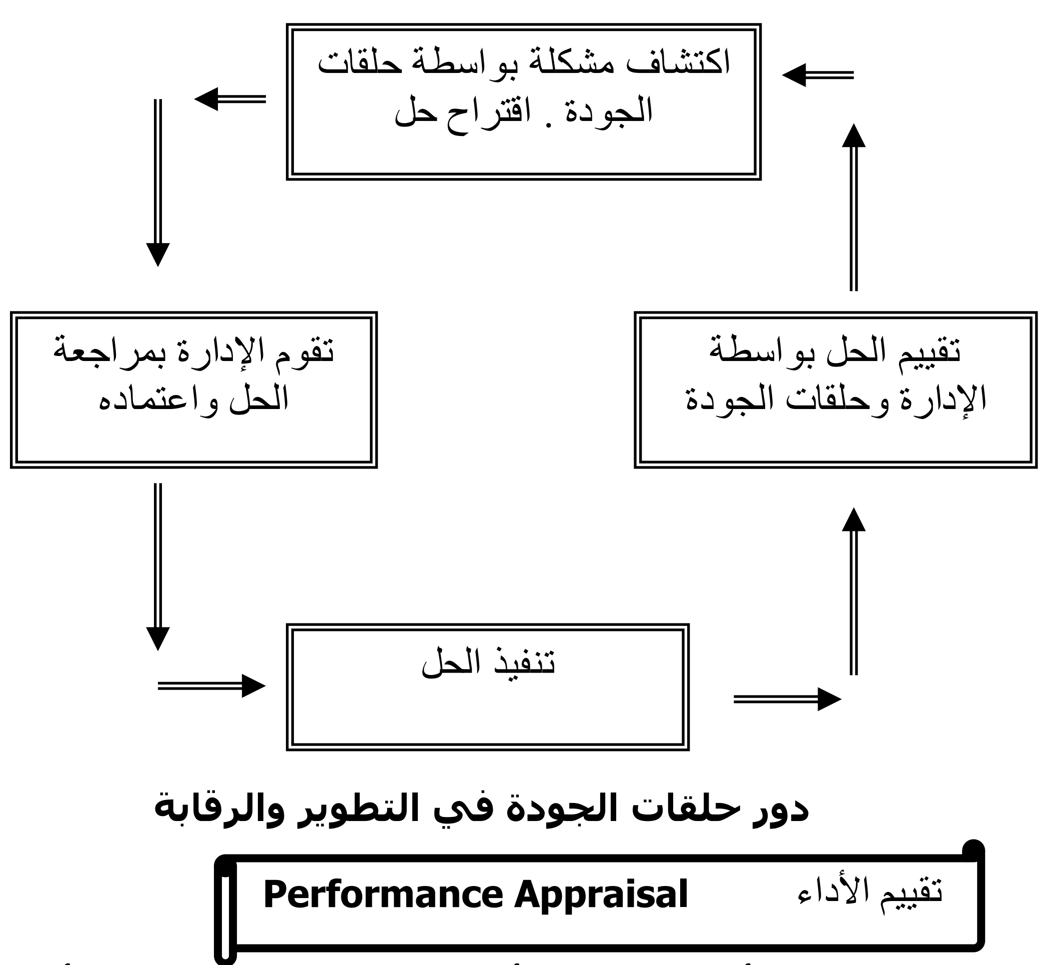
النسبة	كيفية حسابها	الهدف
صافي الربح إلي صافي راس المال العامل	ناتج قسمة صافي الربح على صافي رأس المال العامل	قياس قدرة المنشأة على الحصول على المخزون والمال اللازم لتمويل المبيعات والمصاريف الجارية
صافي المبيعات إلي صافي حق الملكية	ناتج قسمة صافي المبيعات على صافي حق الملكية	قياس معدل دوران رأس المال المستثمر ، عدد مرات دوران رأس المال المستثمر
صافي المبيعات إلي صافي رأس المال العامل	ناتج قسمة صافي المبيعات على صافي رأس المال العامل	قدرة رأس المال العامل على تحقيق المبيعات
فترة التحصيل	قسمة صافي المبيعات على 365 = رقم المبيعات الآجل في اليوم ثم قسمة قيمة أوراق القبض والمدينين على رقم المبيعات الآجلة في اليوم لحساب فترة التحصيل	تحليل أوراق القبض

النسبة	كيفية حسابها	الهدف
صافي المبيعات إلي المخزون (معدل دوران المخزون)	ناتج قسمة قيمة الالتزامات قصيرة الأجل على المخزون	نقارن معدل دوران المخزون مع معدل دوران المخزون في الماضي ومع المنشآت البديلة
قيمة الأصول الثابتة إلي صافي حق الملكية	ناتج قسمة الأصول الثابتة (أراضي – مباني – آلات –الخ) على صافي حق الملكية	مقدار رأس المال المقيد في استثمارات ثابتة .
الالتزامات الجارية إلي صافي حق الملكية	ناتج قسمة الالتزامات الجارية على صافي حق الملكية	تحديد درجة مديونية المنشأة ولا يجب أن تزيد عن 80%
جملة الالتزامات إلي صافي حق الملكية	ناتج قسمة الالتزامات على صافي حق الملكية	تحديد قدرة المنشأة على السداد
قيمة المخزون إلي صافي قيمة رأس المال العامل	ناتج قسمة المخزون على صافي قيمة رأس المال العامل	يجب ألا تزيد عن 80%

النسبة	كيفية حسابها	الهدف
الالتزامات قصيرة الأجل إلي المخزون	ناتج قسمة المخزون على صافي قيمة راس المال العامل	مقدار تمويل المخزون عن طريق الديون
التزامات إلي رأس المال العامل	ناتج قسمة الالتزامات المختلفة على رأس المال العامل	لا يجب أن تزيد عن 100% . تحديد مقدار مديونية المنشأة في الأجل الطويل .

حلقات الجودة **Quality Circles**

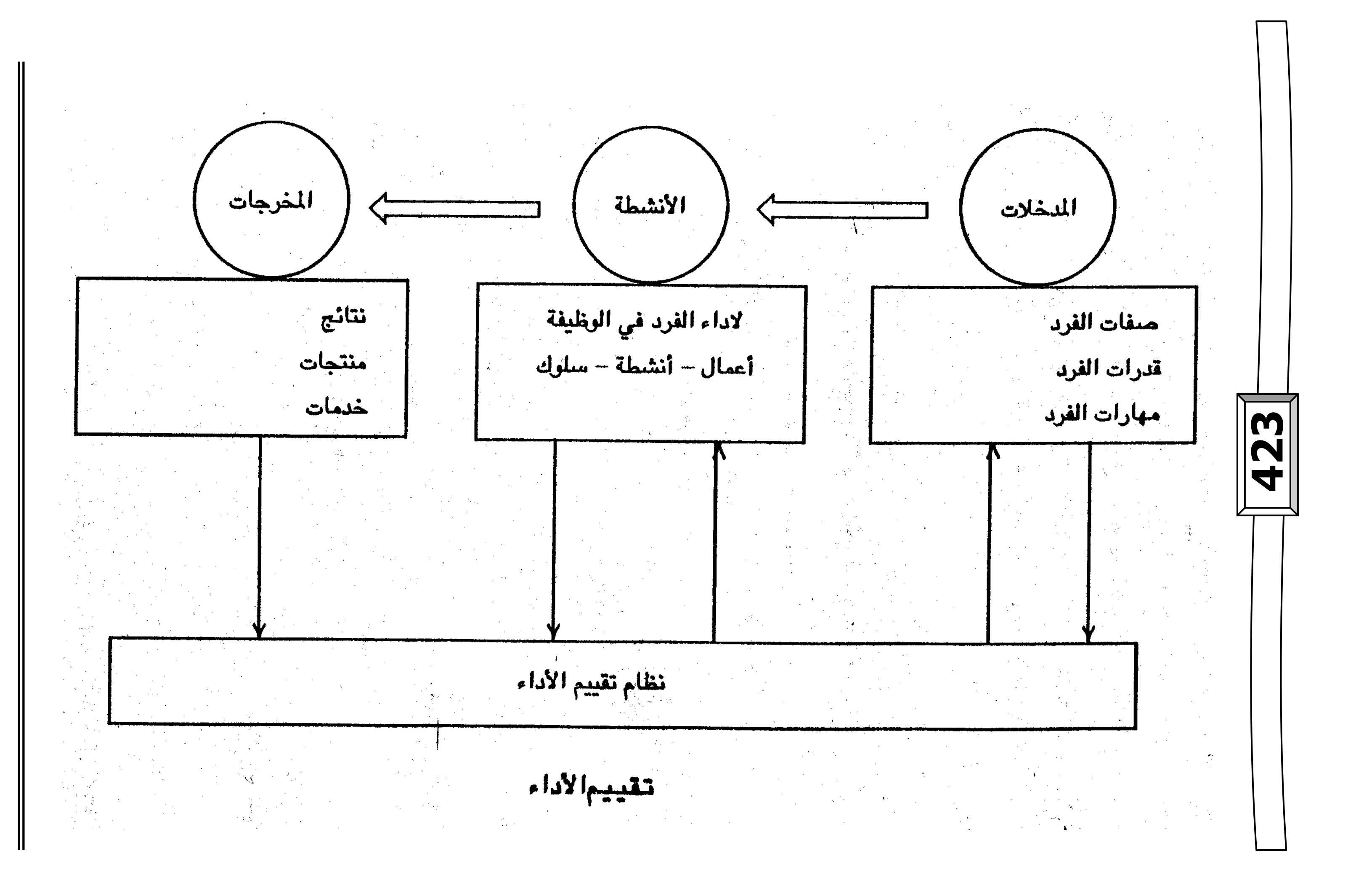
يستخدم هذا الأسلوب **بواسطة الشركات اليابانية كأسلوب للرقابة والتطوير** حيث يقوم كل مدير باجتماعات التطوير الشهرية وذلك لتقييم ومراجعة الأعمال واقتراحات التطوير **وفي الشكل التالي كيف تتم عملية تنفيذ حلقات الجودة .**



دور حلقات الجودة في التطوير والرقابة

تقييم الأداء **Performance Appraisal**

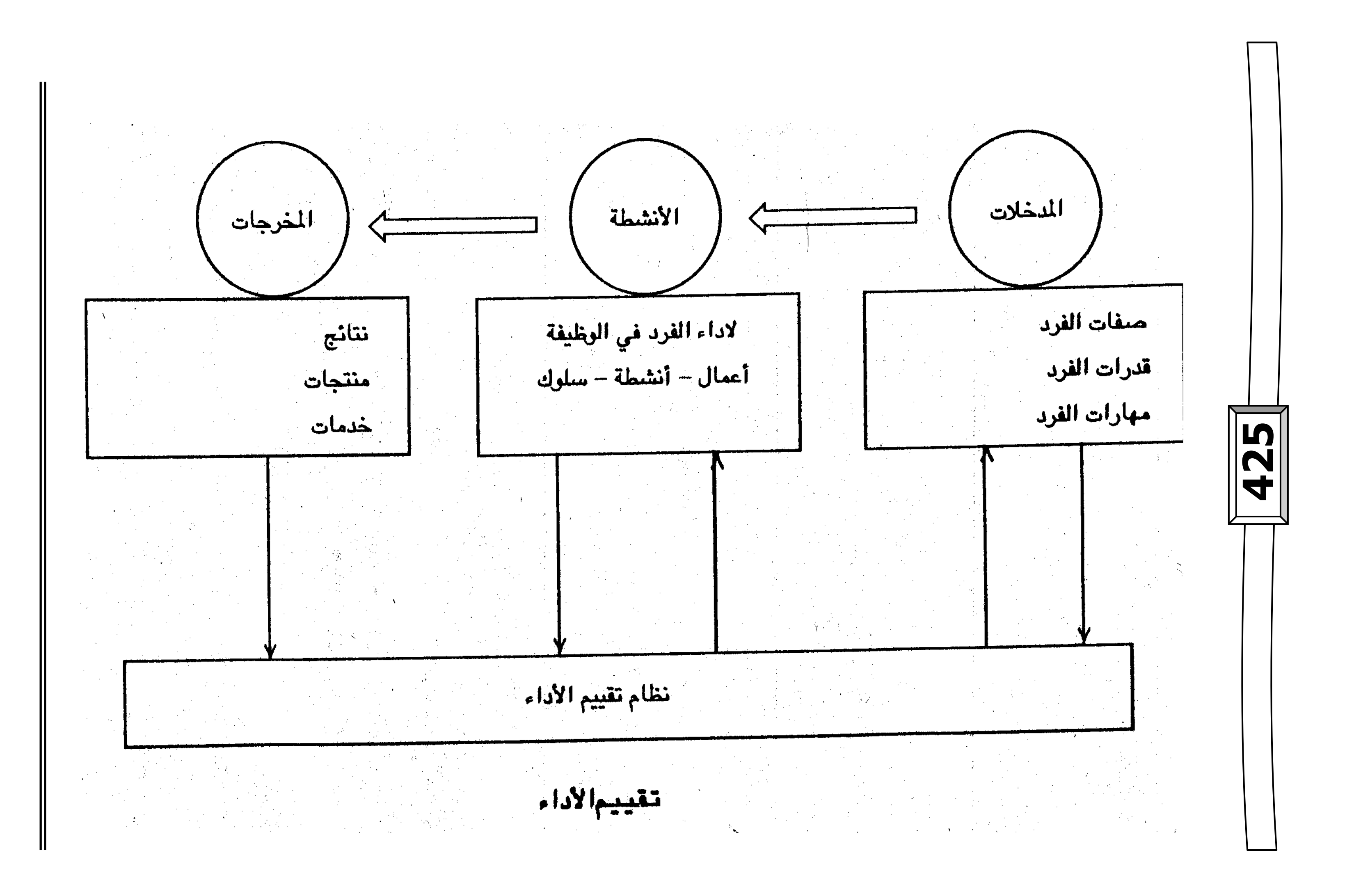
يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادراً ما تكون موضوعية ومباشرة . معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي . يمكن لتقييم الأداء إمداد الفرد بمعلومات عن أداءه حتى يمكن تحسين سلوكياته .



تقييم الأداء

وكما يظهر من الشكل التالي فإن تقييم الأداء كأسلوب رقابي يتطلب تحديداً مقدماً لمعايير تتمثل في مستويات مقبولة للأداء وقياس الأداء الفعلي للمقارنة مع الأداء المطلوب تحقيقه وأخيراً الإجراءات التصحيحية **لإعادة التوازن** بين الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الذي تحقق فعلاً .

وتتمثل الإجراءات التصحيحية في **تغيير معلومات ومهارات الفرد** وذلك لتحقيق الأداء المطلوب عن طريق التدريب أو تطوير في الإمكانيات المادية من معدات أو أجهزة وما شابه .



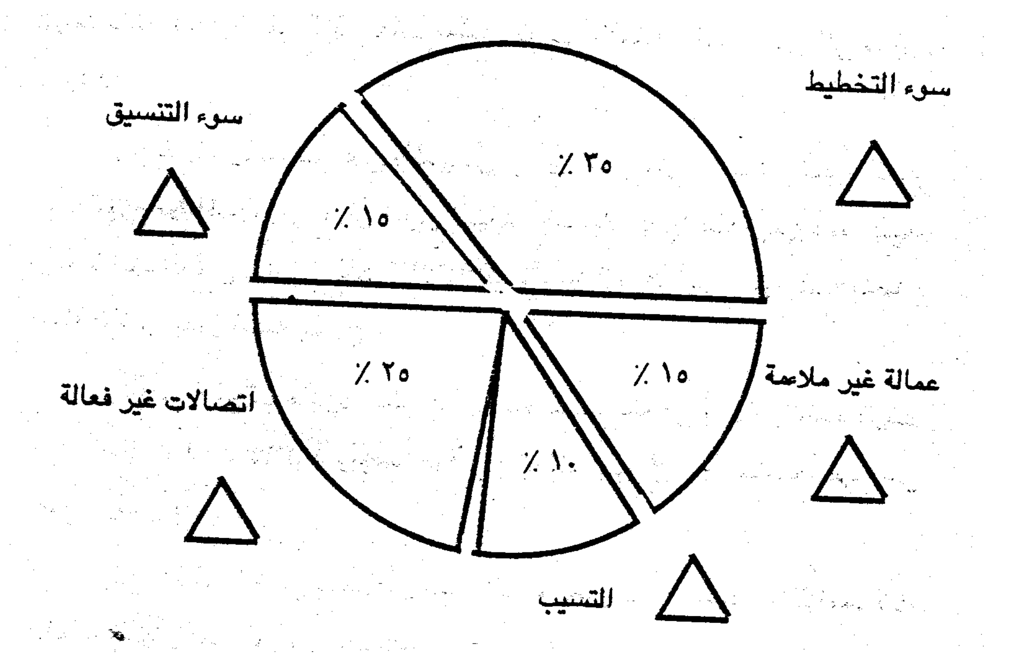
تقييم الأداء

يعد الوقت من أهم الموارد المتاحة للمدير وللوقت خصائص متميزة أنه لا يمكن تخزينه ، لا يمكن تعويضه ، ويجب على المدير استخدام الوقت المتاح لديه وذلك بالتعرف أولاً على كيف يقضي وقته وما هي الأسباب التي تؤدي إلي ضياع الوقت .

ولما كان الوقت يعد أغلى وأثمن مورد لدى المدير فإن ما يميز المدير المتميز عن غيره من المديرين هو أن المدير المتميز يسيطر على وقته ويديره بفاعلية وإدارة الوقت هي إدارة الذات Self Management فمن يدير وقته بنجاح فإنه بالتالي يدير نفسه بنجاح .

ولأهمية الوقت ظهرت كتب إدارية متخصصة في إدارة وتنظيم الوقت Time management وأيضاً برامج في التدريب الإداري متخصصة في هذا الموضوع .

وفي الشكل التالي يظهر أن سوء التخطيط وعدم استخدام الاتصالات الفعالة **يمثلان** أهم العوامل المضيعة للوقت .



أسباب ضياع الوقت

أسئلة للمراجعة

1- كيف تؤثر الوظائف الأخرى في وظيفة الرقابة وتتأثر بها ؟

....

....

2- لا توجد علاقة بين التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية . (√ أو ×)

....

....

3- ما هي خطوات ومراحل الرقابة ؟

....

4- وضح الفرق بين الرقابة الوقائية والملازمة والنهائية ؟

....

5- ما هي مواصفات الرقابة الفعالة ؟

....

6- تختلف المعلومات الرقابية حسب اختلاف المستوى الإداري. (√ أو ×)

....

7- ما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام المعلومات؟

....

8- تكلم عن مجالات وأدوات الرقابة ؟

....

9- وضح الفرق بين خرائط التعادل وخرائط جانت وشبكات الأعمال؟

....

10- تكلم عن حلقات الجودة ؟

....

الفصــل التاســع

التطـوير التنظيمــي

ORGANISATIONAL DEVELOPMENT

مفهوم ودواعي التطوير

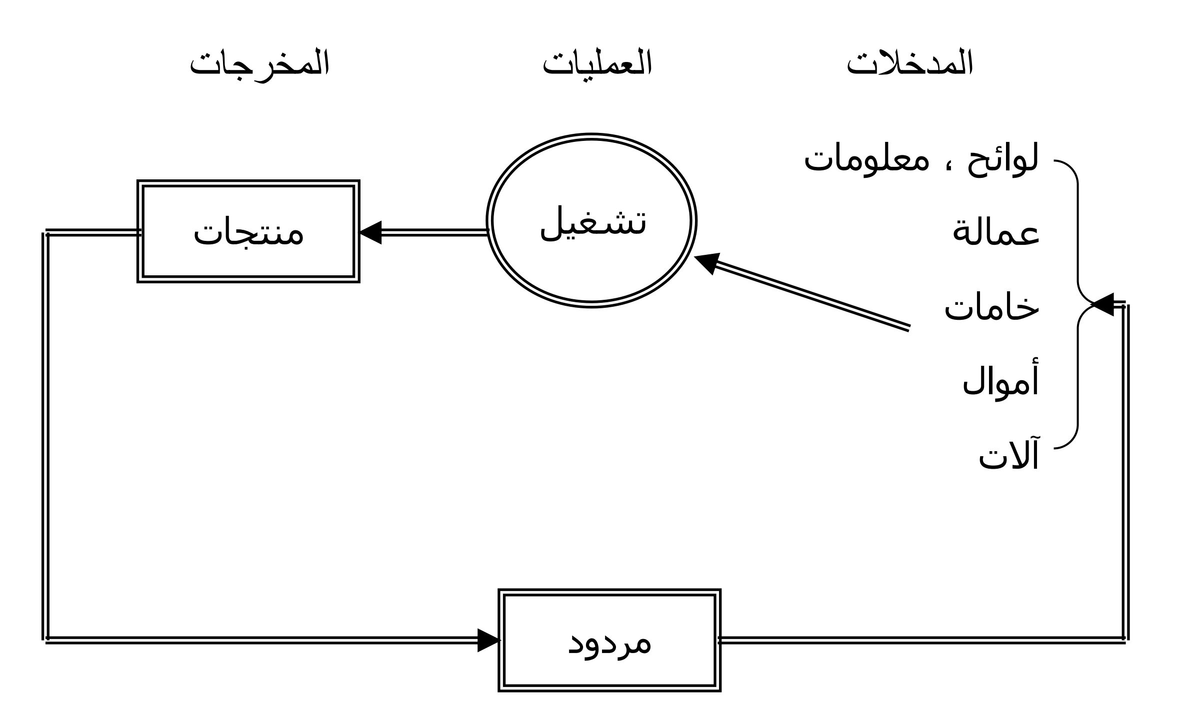
تعمل المنظمة The Organization في بيئة محلية Local وبيئة قومية National وبيئة إقليمية Regional وبيئة دولية Tire national من البيئة تحصل على مجموعات من المدخلات Inputs **في شكل : -**

- ✪ لوائح ، قوانين ، معلومات .
- ✪ عمالة ذات خبرات ومهارات متنوعة .
- ✪ خامات ومواد أولية ، ومهمات مكتبية ... الخ .
- ✪ آلات ومعدات وأجهزة .
- ✪ أموال .
- ✪ الخ .

وتقوم المنظمة – مهاما اختلف طبيعتها أو نوعها – بإجراء مجموعة من العمليات processes التي تهدف إلي تحويل هذه المدخلات Inputs إلي مجموعة من المخرجات Outputs التي تسمى المنتجات Products التي تكون إما سلع Goods أو خدمات Services . وطبيعي أن إنتاج المنتجات ليس هدفا في حد ذاته

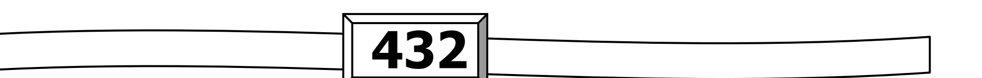
وإنما الهدف هو تبادل Exchange هذه المنتجات مع البيئة Environment .

ونتيجة هذا التبادل يعود على **المنظمة بمردود Feedback** بهذا الذي يكون في شكل أموال أو خبرات أو كليهما معا تستطيع أن تكرر المنظمة أعمالها Business Cycle كما يظهر في الشكل التالي :



أي أن المنظمة تبدأ من البيئة بالحصول على **المدخلات** وتنتهي بالبيئة وذلك باستيعابها للمخرجات التي تنتجها المنظمة .

وبالتالي فإن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على الحصول على المدخلات من البيئة وأيضاً على قدرتها



على إقناع البيئة بالاستفادة من مخرجات المنظمة . لذا فإن المنظمة لا يمكنها أن تكون في واد والبيئة في واد آخر . **لا يمكن للمنظمة أن تتجاهل البيئة** فهي تبدأ منها Begins وكذلك تنتهي إليها Ends . هل نتصور أن المنظمة يمكنها أن تستمر وتنمو متجاهلة الظروف البيئية ؟ هل نتصور أن تتجاهل المنظمة احتياجات البيئة ؟ بإنتاجها سلع وخدمات ليس عليها طلب Demand , هل يمكن للمنظمة أن تستمر وتنمو دون أن تراعي المعايير والقيم السائدة في البيئة .

ومن هنا جاءت أهمية دراسة وتحليل بيئة المنظمة وذلك لإمكانية إجراء تطوير وتعديل في المنظمة حتى تصبح أكثر توافقاً وانسجاما مع البيئة .

وتتمثل بيئة المنظمة في مجموعة المتغيرات البيئية التي تشمل متغيرات اقتصادية ، سياسة ، اجتماعية ، ثقافية ، قانونية ، فكرية ، فنية ، تكنولوجية ، طقس ، تضاريس ... الخ .



وتتسم هذه المتغيرات **بشدة التعقيد** Highly complicated وكذلك أنها في حالة من **التغيير المستمر** Continuous change وأنه لا يوجد شيء مؤكد وأن على المنظمة في علاقتها مع البيئة لابد أن تتوقع أي شيء predict the unpredictable وكذلك تفكر في أشياء غير خاضعة للتفكير Think of the unthinkable وذلك تطوع نفسها لكي تتوافق مع الظروف البيئية ولا نتصور أن منشأة ما يمكن أن تبقى Survive متجاهلة الظروف البيئية فهي من البيئة تبدأ وإلي البيئة تنتهي .

ولكن يمكن للمنشأة أن تعدل من أوضاعها وتحدث التغيير المطلوب في عناصرها لكي تتمشى مع الظروف البيئية التي تعمل فيها وتعيش في أحضانها فإنها لابد من أن تقوم بجمع معلومات عن البيئة عن الحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل وذلك **عن طريق أجهزة البحوث والتطوير** لديه research and development التي تقوم بجمع البيانات وتحويلها إلي معلومات Information ثم أكثر من ذلك تحويل هذه المعلومات إلي معرفة Knowledge وكذلك دراسة المستقبل ووضع له **عدة سيناريوهات** ، هذه العمليات تتعلق بالدراسة والتحليل أي **عمليات تعليمية** Learning **كلما زاد اهتمام المنظمة بهذه العمليات كلما زادت قدرتها على أن تكيف نفسها وتتلاءم أكثر مع البيئة التي تعيش فيها** بل أكثر من ذلك فإن قدرة المنشأة على الاستمرارية والبقاء والنمو تتوقف على قدرتها على القيام بهذه العمليات التي تمكنها من التعرف على البيئة الخارجية والتطورات المستقبلية .

بل أكثر من ذلك فإن المنظمة التي لا تفكر في المستقبل فإنه لا مستقبل لها .

Who Does Not Think of the Future Has no Future

المقصود بالتطوير التنظيمي

التطور التنظيمي هو التغيير المخطط Planned change وذلك بهدف **تحويل المنظمة** من **منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية** . والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس لمجرد التغيير.

لماذا التغيير ؟

التغيير Change معناه **الانتقال من وضع إلي وضع** هذا يؤدي إلي عدم الاستقرار وتتحمل المنظمة تكاليف في سبيل ذلك وفي مقابل ذلك تصبح المنظمة أكثر تفاعلاً مع البيئة التي تكون منظمة فعالة والبديل أن تتجاهل المنظمة ما يدور حولها وبالتالي تنتج منتجات لا تستطيع التخلص منها ومن ثم فإنها تنزلق إلي القاع **ولا ينقذها من ذلك إلا التوافق مع البيئة التي تعمل فيها .**

ولما كان أي تغيير تنظيمي له آثار سلبية لبعض أعضاء المنظمة فإننا **نتوقع أن تظهر مقاومة** بل معارضة للتغيير Resistance to change **فمثلاً** قد يتم دمج أقسام أو إلغاء بعض الوظائف أو حتى لمجرد الشعور بأن هناك أوضاع جديدة فإن ذلك كله **يقوى المقاومة** فأي تغيير تنظيمي يهدد Threaten رغبات وحاجات الأمان للفرد Security needs .

التطوير التنظيمي علم وفــن

أصبح التطوير التنظيمي **علما** له مبادئ عملية وقواعد وأساليب مبنية على أبحاث عملية التي أصبحت موثقة في مراجع متخصصة . فبعد أن كان التطوير التنظيمي يمثل فصل في كتب الإدارة أصبح الآن هناك كتب متخصصة في ذلك وبالرغم من أن المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي فإن **هناك مجال لتطبيق الفن Art في إعداد خطة التطوير** والتي يكتسبها مسئول التطوير في ضوء خبراته المتراكمة من خلال تعامله مع المشاكل التنظيمية المتنوعة .

وأصبح التطوير التنظيمي حرفة ومهنة يتخصص فيها أفراد عن طريق نظام **التعليم الرسمي والتدريب** بل أصبح هناك **مراكز متخصصة** فقط في التطوير التنظيمي .

عمومية مفهوم التطوير التنظيمي

إن المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وكذلك فنونه المتنوعة لها علاقة مباشرة بأي منظمة مهما اختلفت طبيعة

عملها أو نوعها أو حجمها .... الخ . فكما **تحتاج المنظمات الخاصة** التي تهدف للربح إلي التطوير التنظيمي فإنه أيضاً بنفس الدرجة فإن **المنظمات العامة** التي تقدم خدمات للجماهير **في حاجة إلي التطوير التنظيمي** . سواء كانت المنظمة سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية ، دينية ... الخ . فإنها تحتاج إلي التطوير لكل يزداد توافقها مع البيئة ومن ثم تستطيع تقديم منتج أفضل سواء كان في شكل سلع أو في شكل خدمات ، سواء كان في شكل خدمات مقابل ربح معين أو خدمات مجانية للجمهور .

التطوير التنظيمي مفهوم اجتماعي

نحن نعيش في عالم المنظمات A world of organization نحيا في منظمات ونعيش في منظمات ونعمل في منظمات ونتعامل مع منظمات . هناك عدد لا نهائي من المنظمات التي يتعامل معها كل منا . أن حياة كل منا تتوقف على فاعلية المنظمات التي ترتبط بها (الأسرة – المدرسة – النادي – مصلحة المرور – مصلحة المياه – مصلحة الإنارة ... الخ) بل **أن جودة حياة Quality of life لأي منا تتوقف على فاعلية هذه المنظمات .** نعيش في سعادة أو شقاء يتوقف على ذلك . وبالتالي فإن تطوير منظماتنا وتحويلها إلي منظمات فعالة سوف يحقق الرفاهية في المجتمع ، فإذا رغبت الحكومات في رفع المعاناة عن الناس فإن هذه لن تأتي إلا عن طريق **تحويل Transform المنظمات** إلي **منظمات فعالة** ومن هنا مفهوم التطوير التنظيمي لـه **انعكاس اجتماعي .**

دعنا نتذكر

- ✪ بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها .
- ✪ تتسم البيئة في هذا القرن والقرن الحادي والعشرين بالتغيير الدائم والمستمر .
- ✪ التطوير التنظيمي يساعد المنظمة على التفكير في المستقبل وتكيفيها معه .
- ✪ التطوير التنظيمي علم وفن .
- ✪ التطوير التنظيمي لـه علاقة بأي منظمة مها اختلفت طبيعتها ونوعها .
- ✪ إحداث التطوير التنظيمي في منظماتنا يعمل على النهوض بالمجتمع .

مجالات التطوير التنظيمي

يمكن أن يكون مجال التطوير أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة التي نسردها فيما يلي :

مجال الأفراد

بدون الأفراد لا توجد منظمة ، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين ، عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلي تدريب

وإعادة التدريب للعاملين فيها ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية Human resources development أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي ، **هذا المدخل يسعى** أيضاً إلي تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة من خلال **تأمين** لهم الاحتياجات المتنوعة بالشكل الذي يجعلهم **مرتبطين بالمنظمة Involved** ويتولد لديهم **الالتزام الذاتي والداخلي** Self - motivated ولا تكون العلاقة **مجرد** الحصول على **أجر** .

مجال الهيكل

تحتاج المنظمة إلي هيكل Structure يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات . **وبدون هيكل تنظيمي سليم Sound فإنه يحدث الخلافات والصراعات التنظيمية Organizational conflict الذي من شأنه يعوق تحقيق الأداء** لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يحتاج إلي إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتمشى الهيكل مع الظروف الجديدة ومن هنا **ظهرت أفكار تنادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة Re- strctucting** وذلك كمجال للتطوير التنظيمي بحيث يصبح الهيكل دائما Valid وليس Out of data .

إعادة الهندسة Re -

يركز هذا المدخل على **مفهوم العملية Process** وهي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلي إنتاج السلعة أو الخدمة . **وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج** وذلك لتحقيق زيادة فعالية المنشأة على المدى الطويل . وتنطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة والتجارة والخدمات الخاصة والعامة على حد سواء ويدخل في إطار هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل procedures of work ونماذجه Forms التي تصاحب إجراءات العمل .

نظم العمل Systems of

ويتعلق هذا المدخل **بتطوير نظم العمل** المتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد ، الإنتاج ، التمويل ... الخ .

وتضم هذه النظم أيضا **النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة Vision وتحديد رسالتها Mission** وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات داخل المنظمة .

إذن هناك **مجالات عديدة** يمكن إحداث فيها تغيير وذلك **بغرض التطوير التنظيمي** وهي :

✪ مجال البشر .

✪ مجال الهيكل التنظيمي .

✪ مجال تصميم العمليات .

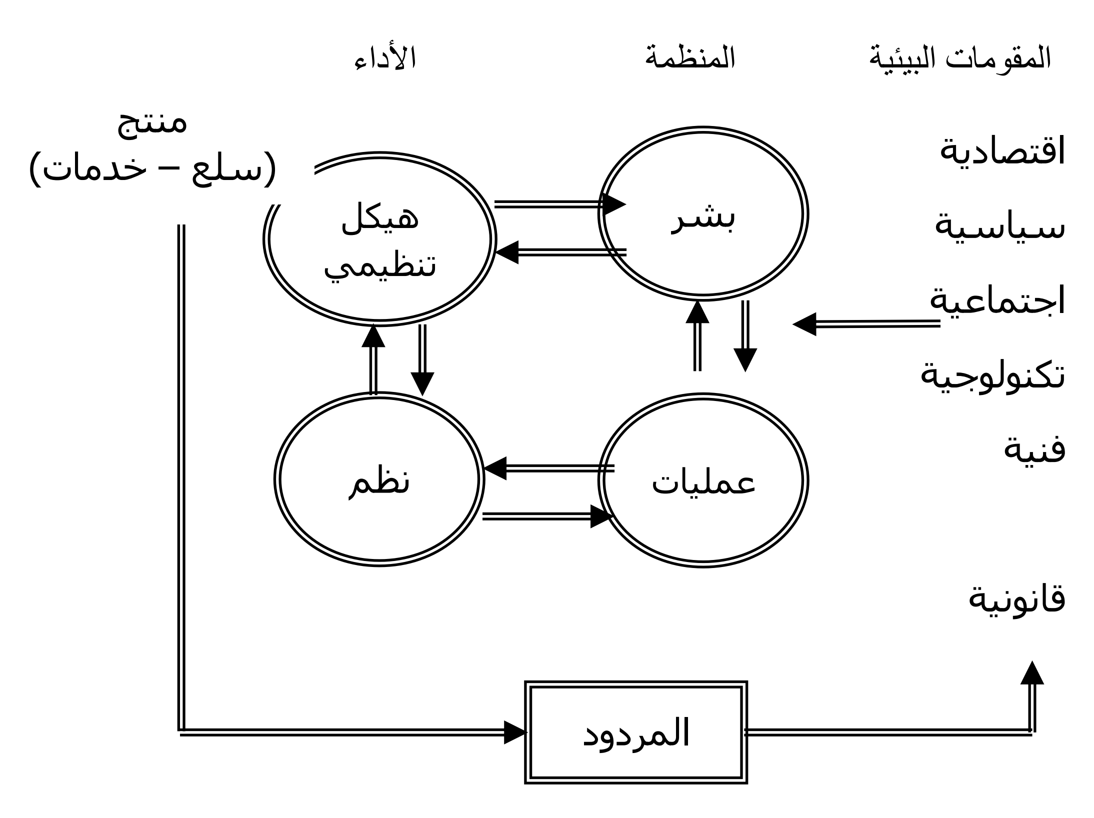
✪ مجال النظم .

والسؤال الآن من أين نبدأ التطوير التنظيمي ؟ اختلفت الآراء فهناك الذي ينادي بالبدء في مجال البشر عن طريق التدريب والترغيب حيث قد يكون لدينا هيكل تنظيمي سليم أو نظم للعمليات ممتازة ولكن بدون البشر المدرب والذي تم تحفيزه لن تتحقق النتائج المرجوة . لذلك ما فائدة البشر المدرب تدريبا راقيا ولا توجد لدينا نظم سليمة للأداء !!

ولذلك فإن **مدخل التطوير التنظيمي** يجب أن يكون **مدخلا شاملا متكاملا** يمكن النظر لهذه المجالات (البشر – الهيكل التنظيمي – تصميم العمليات – النظم) على أنها **مكونات لنظام واحد United system** هذا النظام متكامل إذا حدث قصور في أي مكون Part من هذه المكونات فإن الأداء النهائي للنظام سوف يتأثر وكذلك مثل أي نظام آخر تنخفض أداء أحد أجزاء النظام بسبب قصور في أي جزء آخر من أجزاء النظام .

فمثلاً إذا قمنا بإعادة هندسة المنشأة تصميم وبناء العمليات وسبل الأعمال والإنتاج . فبالرغم من أن ذلك في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمة فإن يصاحب ذلك **إعادة تصميم الوظائف** ، الصلاحيات ، أساليب الرقابة والقياس ، نظم المكافآت ، الهيكل التنظيمي ، ونظم الدعم مثل المعلومات .. الخ وبالتالي فإنه **يجب أن يكون مدخل التطوير التنظيمي مدخلا شاملا متكاملا**

Comprehensive بحيث يتم إعادة النظر في جميع المجالات لتحقيق التوافق بينها حيث إجراء تغيير في مجال معين يؤدي إلي إحداث تغيير في المجالات الأخرى .



تشابك مكونات المنظمة مع بعضها البعض والبيئة

تذكر

✪ التطوير التنظيمي يسعى إلي **إحداث تغيير مخطط** في مجالات المنظمة لجعلها **أكثر توافقاً مع البيئة** التي تعمل فيها .

- ✪ تحقيق **أقصى فاعلية** فإن الأمر يحتاج إلى إجراء **تغيير شامل** في مكونات المنظمة المختلفة .
- ✪ نحتاج إلي أسلوب يساعدنا على تحقيق التغيير المتكامل الشامل في مكونات المنظمة أسلوب : From A to Z .

مما سبق يتضح أنه لوضع المنظمة على الطريق السليم

To put the organization right on the right track

فإن الأمر يستلزم **إحداث تغيير مخطط Planned change** في المكونات المختلفة للمنظمة . فمن العبث تغيير مجال دون آخر . إن إحداث التغيير في مجال له تأثير على المجالات الأخرى ، وبالتالي فإن **النظرة** يجب أن تكون **شمولية متكاملة** . ولما كان للتغيير دائما أعداء سواء كانوا على حق أو على باطل ولما كانت **المصلحة العليا للمنظمة يجب أن تسموا فوق أي مصالح أخرى فرعية** فإن أي أسلوب أو مدخل للتطوير التنظيمي يجب أن **يأسر Capture اهتمام الإدارة العليا** ويعمل على **كسب اهتمام العاملين** في المنظمة وكذلك يحقق نتائج إيجابية تفوق تكلفة التغيير أي :

- ✪ كسب تأييد الإدارة العليا .
- ✪ كسب اهتمام العاملين .
- ✪ تحقيق نتائج إيجابية تفوق التكلفة .

وهذا يتأتى عن طريق استخدام **أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM كمدخل للتطوير التنظيمي .**

إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي

بشكل مباشر يمكن **تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة** بأنه نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمؤسسات . **الجودة الشاملة** Total quality لا تقتصر على تطوير في المنتج النهائي بل يسبق ذلك تجويد لكل ما يمس هذا المنتج من مدخلات .

الجودة ..... التركيز على العميل .

الجودة ..... التركيز على مدخلات الإنتاج .

الجودة ..... التركيز على العمليات .

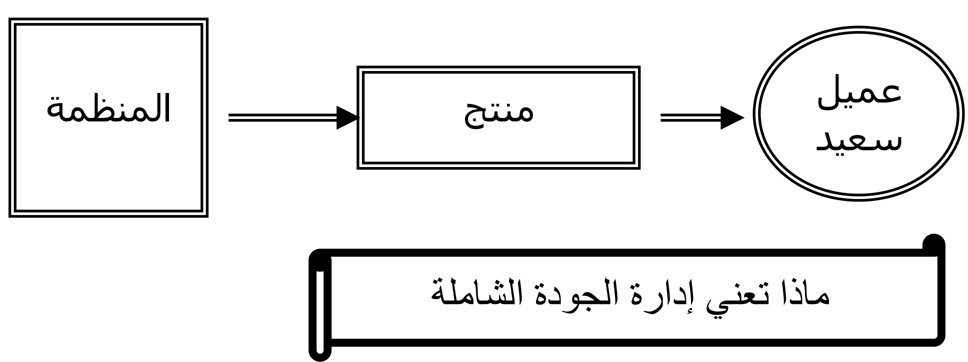
الجودة ..... التركيز على تنمية الموارد البشرية

الجودة ..... التركيز على نظم العمل والهيكل التنظيمي

لقد تعدى مفهوم الجودة المنتج نفسه ليشمل أيضا جودة الخامات ،جودة الاتصال ، جودة المعلومات ، جودة الأفراد ، جودة الإجراءات ، جودة الإشراف والإدارة بل **جودة المنظمة ككل .**

مفهوم العميل

لقد تعدى مفهوم العميل ليشمل فقط **عملاء المنظمة** (طالبي ومستهلكي السلع والخدمة) وإنما يشمل أيضاً **العميل الداخلي** وهو الموظف أو العامل لدى المنظمة . كيف تطلب من العميل الداخلي أن يتعامل بكفاءة وفاعلية مع العميل الخارجي والمنظمة تعامل هذا العميل الداخلي بكفاءة منخفضة .



ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة

- ✪ الجودة وسيلة لتحقيق أرباح أكثر .
- ✪ جودة أعلى تعني تكلفة أقل .
- ✪ أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى .
- ✪ الشراء بأعلى قدر من الجودة والموثوقية .
- ✪ تعد الجودة مهمة كل فرد وذلك من مرحلة التصميم إلي مرحلة الشحن .
- ✪ الوعي بالجودة مسئولية كل عامل مشترك

تاريخ الجودة الشاملة

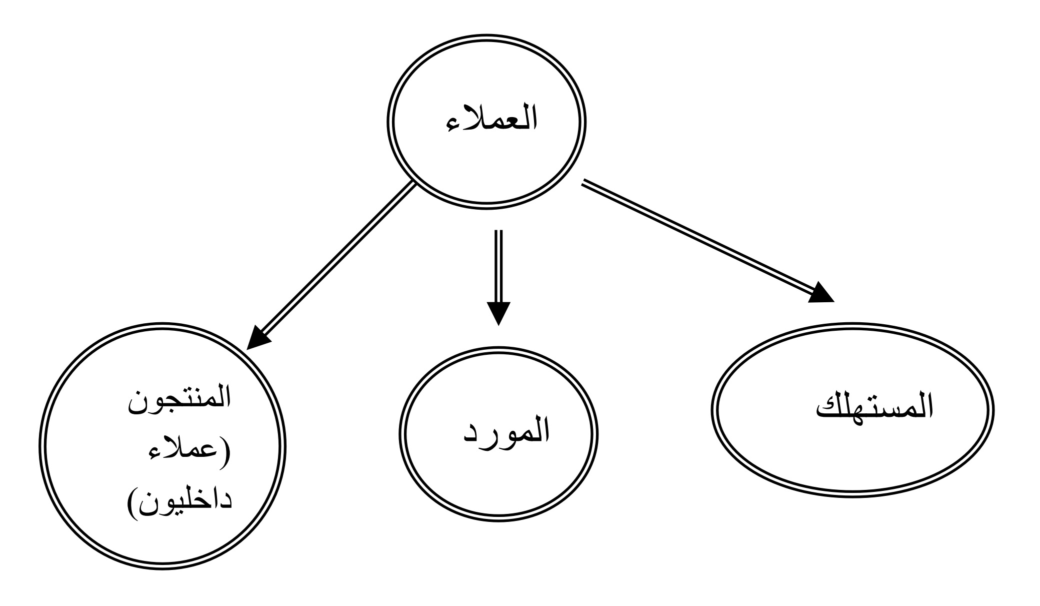
بالرغم من إطلاق خبير الجودة الأمريكي تعبير الضبط الشامل للجودة في **بداية الستينات** إلا أن قدماء المصريين قبل عصر الميلاد هم الذين أول من فكروا في الجودة من خلال بناء الأهرامات .

مفهوم الجودة الشاملة يعني اشتراك **كافة التخصصات** في المنظمات في تحقيق أهداف الجودة ، وأصبح الجودة مسئولية **جماعية** وليست مسئولية إدارة الرقابة على الجودة فقط وأصبحت الجودة تمثل نظاما لـه مدخلاته وعملياته ومخرجاته وأصبح المسمى الشائع **نظام الجودة الشاملة** **Total quality control System (T.Q.C)** ، وقد التقط **اليابانيون** الخيط وأبعدوا في تطبيق هذا المفهوم الذي أطلقوا عليه **ضبط الجودة في جميع الشركة** : Company wide quality control (CWQC) .

خطوات تخطيط الجودة

1- تحديد أهداف الجودة .

2- تحديد العميل : ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة .



3- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل .

4- تحديد ملامح المنتج التي تتناسب مع احتياجات العميل

5- تحديد ملامح العمليات أي مواصفات العمليات التي تؤدي إلي تحقيق المواصفات المطلوبة في المنتج .

6- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها :

تخطيط الجودة لا يكون فقط عند إنتاج منتج جديد بل أيضا عند تحسين جودة منتج قائم

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أكثر المداخل ارتباطا بالتطوير التنظيمي فكلاهما يركز على :

الـشمـو ل

التغيير يجب أن يشمل العناصر الأساسية التي تكون المزيج التنظيمي وهي البشر والهيكل والعمليات .. الخ فهي عناصر متفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض وبالتالي أي برنامج للتغيير يركز فقط على أي من هذه العناصر سينال نصيبا متواضعاً من النجاح .

الـجمـا عيـة

ينادي نظام الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي بإدخال كل فرد في المنظمة وكل شيء في دائرة التغيير المطلوب فالجودة ليست مسئولية فرد معين أو قسم معين وإنما مسئولية الجميع .

الـتخطيط

كلا من التطوير التنظيمي والجودة الشاملة يعتمدان على التخطيط المدروس المسبق وإن كلاهما أدوات وأساليب وليسوا هدفا في حد ذاته . يهدفان إلي ضمان استمرارية وبقاء ونمو المنظمة .

الاستمرارية

تعيش المنظمات في عالم متغير ، ديناميكي ، متجدد وبالتالي الحاجة للتطوير التنظيمي وإعادة التطوير التنظيمي مستمرة وكذلك إدارة الجودة الشاملة يعاد النظر في المستويات من وقت لآخر حتى نضمن أن كل شيء Valid وأن المنظمة لم تتقادم Out of data .

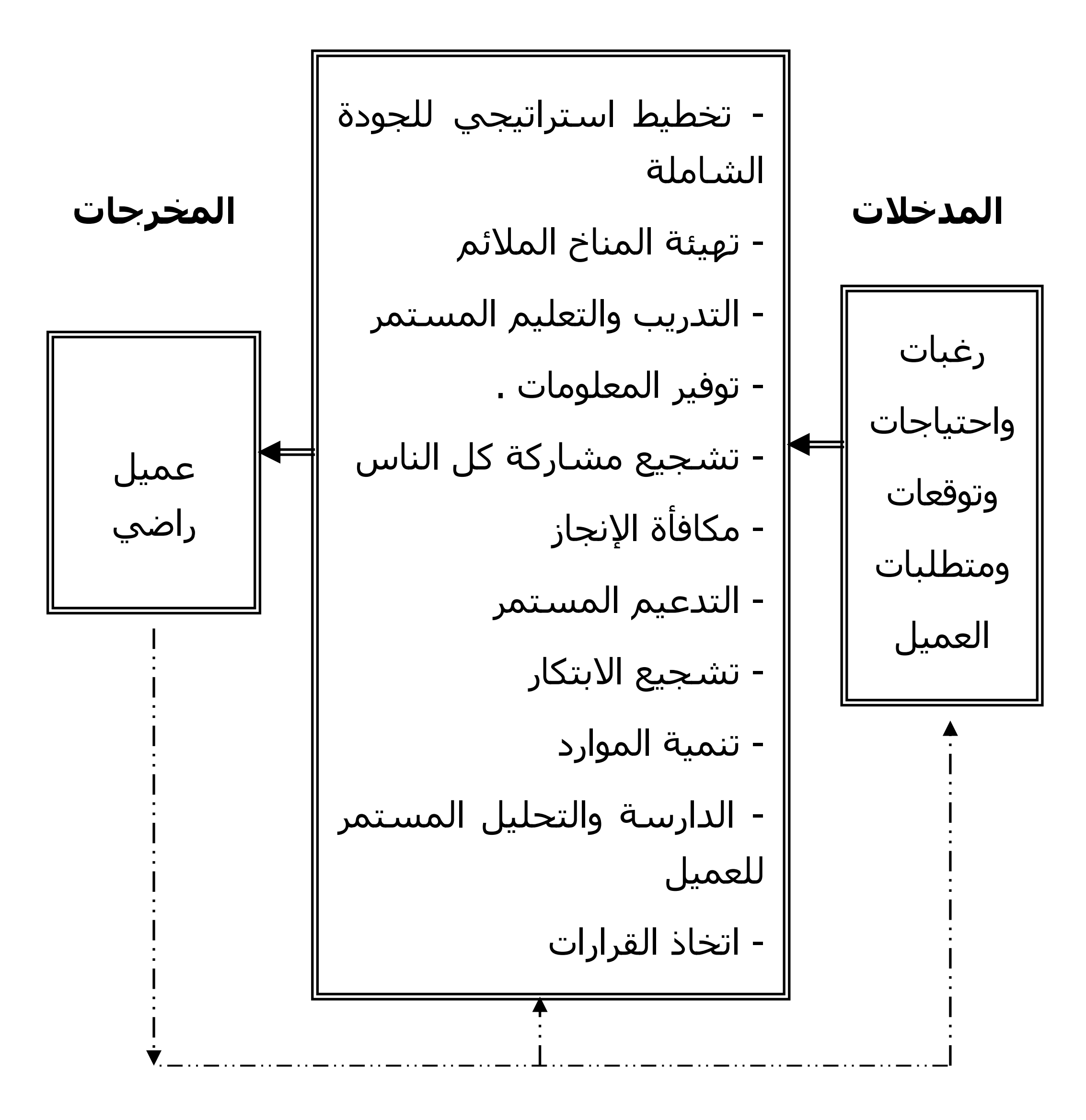
التغيير

التطوير التنظيمي يعني التغيير وكذلك إدارة الجودة الشاملة تعني إحداث التغيير **فكلاهما يعنيان شيء واحد وهو التغيير .**

تذكر

إدارة الجودة الشاملة

- **الشاملة :** عملية تحسين مستمرة في كل شيء كل فرد وكل عملية في نطاق التحسين .
- **الجودة :** تعني الإشباع الكامل للعميل الداخلي والخارجي
- **إدارة :** تعني قيادة المنظمة التي توفر المناخ الملائم وتحافظ عليه .



نظام الجودة الشاملة

تذكر

استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح من أول مرة وعلى الدوام سعيا للتحسين المستمر من أجل رغبات ومطالب العملاء والعاملين .

إدارة الجودة الشاملة

الطريقة لإدارة (منظمة إنتاجية أو خدمية تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة لجميع الأفراد من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها للوصول إلي إرضاء العملاء .

الجودة

الجودة من وجهة نظر العميل ، الجودة ليس لها أي مدلول دون الرجوع لمتطلبات العميل .

مستويات الجودة طبقا للمواصفات العالمية

أيــزو 9001 ISO 9001

خاص **بأنظمة الجودة** للمؤسسات **الصناعية والخدمية** التي تضمن جودة التصميم والتصوير والإنتاج والتجميع والخدمات .

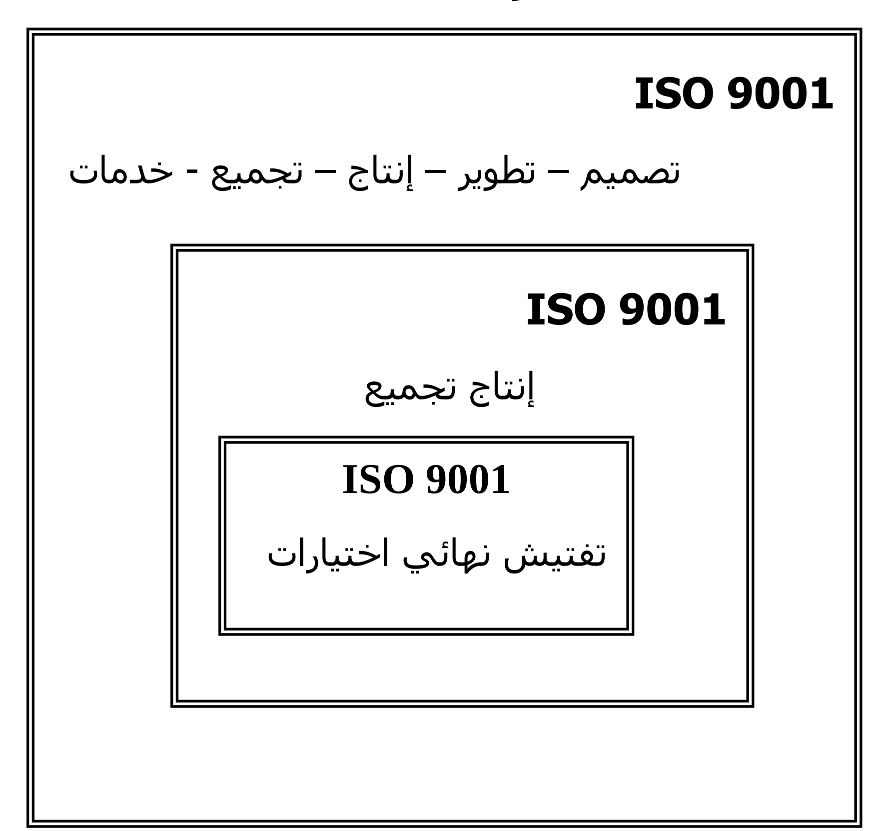
ISO 9002   أيــزو 9002

خاص بأنظمة الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية التي تضمن جودة الإنتاج والتجميع لمنتج سابق تعريفه وتصميمه .

ISO   أيـزو 9003

خاص بأنظمة الجودة للمؤسسات الصناعية الخدمية التي تضمن جودة في التفتيش النهائي والاختبارات .

سلسلة الموصفات القياسية العالمية



مراجعة التنظيم

- ✪ إلي أي حد يمثل الهيكل التنظيمي حقيقة الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة .
- ✪ إلي أي حد يخدم الهيكل التنظيمي أيضا الأهداف المستقبلية للمؤسسة .
- ✪ إي أي حد هناك اختصاصات محددة وواضحة للتقسيمات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي .
- ✪ إي أي حد يتوافر لكل تقسيم تنظيمي الصلاحيات اللازمة لتحقيق المسئوليات الملقاة عليه .
- ✪ إي أي حد هناك ظواهر الاحتكاك والخلاف بين أعضاء المؤسسة .
- ✪ هل يميل التنظيم إلي المركزية الشديدة ؟
- ✪ هل هناك توازن في التفويض ؟
- ✪ هل هناك إصرار أن يكون مسار المعلومات هو ذاته مسار السلطة ؟
- ✪ هل هناك سلطة بدون مسئولية ؟
- ✪ هل هناك مسئولية بدون سلطة ؟
- ✪ هل هناك تحديد سليم لأبعاد وحدود كل من السلطة التنفيذية والاستشارية ؟
- ✪ مدى استخدام السلطة الوظيفية استخدامها فعالا

- ✪ هل هناك إفراط في التنظيم Overorganisation ؟
- ✪ هل هناك مستويات تنظيمية أكثر من اللازم ؟
- ✪ هل هناك مغالاة في استخدام اللجان ؟
- ✪ هل هناك إجراءات عمل زائدة لا لزوم لها ؟
- ✪ مدى تأقلم الهيكل التنظيمي مع المواقف الجديدة ؟
- ✪ هل نطاق الإشراف مناسب ؟
- ✪ مدى وضوح العلاقات التنظيمية .
- ✪ هل هناك خريطة تنظيمية للمؤسسة ؟
- ✪ هل هناك توصيف لاختصاصات كل تقسيم تنظيمي ؟
- ✪ هل هناك توصيف دقيق Jop description لكل وظيفة ، لكل إدارة ؟
- ✪ هل توصيف الوظيفة لكل فرد يحدد مجالات النتائج النهائية المتوقع تحقيقها End result areas ؟
- ✪ مدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة .
- ✪ هل هناك دليل للتنظيم Organizational manual ؟
- ✪ هل لكل فرد علاقة تبعية كاملة لرئيس واحد ؟
- ✪ مدى تبعية المسئولين عن الرقابة للوحدات التنظيمية التي يراقبونها ؟
- ✪ هل هناك إجراءات عمل واضحة لتحديد خطوات التغيير ؟

- هل إجراءات العمل بسيطة ؟
- هل إجراءات العمل مكتوبة ؟
- هل يتم مراجعة الإجراءات دوريا للتأكد من أنها حديثة ؟
- إلى أي حد وجود خطوات عمل لا مبرر لها ؟
- هل هناك نماذج للعمل لا داعي لها ؟
- هل يوجد أخطاء في تصميم نماذج العمل ؟
- هل يوجد تفتيت للعمليات لا مبرر له ؟
- هل هناك تعدد لمراجعة العمل بدون داع ؟
- هل مكان العمل غير مناسب ؟
- إلي أي حد الترتيب المكاني للعمل غير سليم ؟
- هل تستخدم كل مهارة متاحة للمؤسسة بأفضل طريقة ممكنة؟
- هل يؤدي الموظف أعمال عديدة غير مرتبطة ببعضها ؟
- هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ظ
- هل العمل موزع بالعدل والمساواة ؟
- هل يتم تقييم كفاءة العاملين على أساس منطقي وموضوعي؟
- هل يمثل عدد وتحركات الأعمال الورقية Paper work مشكلة ؟
- مدى وجود ازدواج أو تداخل في النماذج ؟

- ✪ هل يساعد النموذج في انسياب العمل بسهولة ويسر ؟
- ✪ هل يحقق النموذج البساطة والكفاءة في إجراءات استفاء بيانات النموذج ؟
- ✪ هل يتحقق القبول العام لمظهر النموذج ؟

أسئلة للمراجعة

1- تكلم عن مفهوم ودواعي التطوير بالمنظمات ؟

....

....

....

2- يمكن للمنظمات أن تستمر وتنمو دون مراعاة المتغيرات البيئية والقيم السائدة في البيئة . (√ أو ×)

....

....

....

3- وضح المقصود بالتطوير التنظيمي ولماذا التغيير مع توضيح إذا كان التطوير التنظيمي علم أم فن ؟

....

....

4- يُمكن القول بأن التطوير التنظيمي مفهوم اجتماعي ؟

....

....

5- ما هي مجالات التطوير التنظيمي ؟

....

....

6- هناك تشابك بين مكونات المنظمة مع بعضها البعض والبيئة .
(√ أو ×)

....

....

7- وضح الفرق بين إعادة الهندسة ومفهوم الجودة الشاملة ؟

....

....

8- وضح الفرق بين خطوات وإدارة ومستويات وإستراتيجيات (الجودة الشاملة) ؟

....

....

المراجع العربية

1- د . سيد الهواري ، التنظيم – الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الثالثة مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1986 .

2- د . شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية .

3- د . علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة 1989 .

4- د . علي عبد المجيد عبدة ، الأصول العلمية للإدرة والتنظيم ، الطبعة السابعة عشر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1989 .

5- عيسى ناصر ، دليل سياسات وإجراءات الشئون الإدارية ، ناصر غطاس وشركاهم ، 1995 .

المراجع الأجنبية

1. Arthur H. Walker and Jay W. Lorsch, " Organizational choice :

   Product versus function " , in organization design, ed. Jay W. Lorsch and paul R. Lawrence (Homewood, III. : Richard D. Irwin and Dorsey press, 1970), p.39 .

2. A.V. Graicunas. " Relationships in organization ", in papers on the Science of Administration, ed. Luther Gulick and Lyndall Urwick (New York : Columbia University, 1947), pp. 183-87 .

3. Abraham H. Maslow, Motivation and personality (New York : Harper & Row, 1954), pp. 93 – 98 .

4. Arthur C. Beck and Ellis D. Hilman, Positive Management Practices : Brining out the best in organization and people (San Francisco : Josey – Bass, 1986) .

5. Arthur A. Thompson, Jr., and A.J. Strickland III, Strategic Management : Concepts and Cases, 4th ed. (Homewood, III. : Richard D. Irwin, 1981), Chaps. 1 and 2 .

6. Bernard Toylor, " Corporate planning December 1986, pp. 13 – 18 .

7. Chris Argyris, Personality and organization (New York : Harper & Row, 1975) .

8. Charies Perrow, ‟ A Framework for the comparative analysis of organizations ‟ , American Sociological Review, April 1967, p. 195 .

9. Dale P. McConkey, ‟ Planning for uncertainty ‟,Business Horizons, January – February 1987, pp. 40 – 45 .

10. D.C. Plez, ‟ Influence : A key to effective leadership in the first-line supervisor ‟, Personnel, 1952 .

11. Douglas McGregor, The human side of enterprise (New York : MaGraw – Hill, 1960) .

12. Donald J. Campbell, ‟ Task Complexity : A Review and Analysis ‟ Academy of Management Review, January 1988, pp. 40 – 52 .

13. Dan R. Dalton, Wiliam D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lymon W. Porter ‟Organization structure and performance : A critical Review ‟, Academy of Management Review, January 1980, p. 49

14. Denise M. Rousseau, ‟ Assessment of Technology in Organizations : Closed versus open systems approaches ‟, Academy of Management Review, October 1979, p. 531 .

15. Dennis Lock & Nigel Farrow, The Complete Manager, Wildwood House, 1986 .

16. Donny Miller, “ The Genesis of Configuration”, Academy of Management Review, October 1987, pp. 691 – 693 .

17. Dorothy M. Stewart, Hand book of Management Skills, Gower, London, 1987 .

18. Eric J. Walton, “ The comparison of measures of organization structure “, Academy of Management Review, January 1981, pp. 155 – 60 .

19. Frank Cornish, “ Building a customer – oriented organization “, Long Range Planning, June 1988, pp. 105 – 107 .

20. Frank Collins, Paul Munter, and Don W. Finn, “ The Budgeting games people play “, Accounting Review, January 1987, pp. 29 – 49 .

21. Frederick Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The motivation to work (New York : John Wiely & Sons, 1959) .

22. Gary H. & C.K. Prahalad, Competing for the future, Harvard Business Review Press, Boston, 1994, p. 215

23. George S. Odiorne, “ Measuring the Unmeasurable : Setting Standards for Management pertormance “,Business Horizone, July – Augast 1987, pp. 69 – 75 .

24. George p. Huber and Reuben R. MCDoniel, “ The Decision Making paradigm of organizational design, “Management Science, May 1986, p. 573 .

25. Henary C. Metcalf and Lyndall Urwick, eds., Dynamic Administration (New York : Harper & Row, 1941) .

26. Henry L. Tosi and W. Slocum, jr., " Contingency Management, Spring 1984, pp. 9 – 26 .

27. Henry Tosi, Theories of Organization (New York : John Wiley & Sons, 1984) .

28. Hugh C. Willmott, " The structuring of organizational structures : A Note, " Administrative Science Quartely, September 1981, pp. 470 – 474 .

29. Henri Fayol, General and Industrial Management, Trans. C. Storrs (London : Sir Isaac Pitmon & Sons, 1949), pp. 19-42 For the Original Statement of Classical "Principles .

30. Herbert L. Petri, Motivation : Theory and Research (Belmont, Calif. : Wadsworth Publishing, 1981) , P.4.

31. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly jr., Organizations : Behavior, structure, processes, 6th ed. (Plano, Tex. : Business Publications, 1988) .

32. Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle. " The illusion of Contingency Theory as a general Theory ", Academy of Management Review, July 1978, pp. 679 – 682 .

33. Joan Woodward, Industrial organization : Theory and practice (London : Oxford University Press, 1965) .

34. Laurire J., Management and Organizatiion Behaviour, PITMAN ,1996 .

35. Louise Davis and James C. Taylor, eds., Design of Jobs (Santa Monica, Calif. : Goodyear Publishing, 1979) .

36. Luther Gulick, " Notes on the theory of organization, "in papers on the Science of administration, ed. Luther Gulick and Lyndall Urwick (New York : Columbia University, 1974), pp. 15 – 30 .

37. Lawrence B. Chonko, " The relationship of spon of control to sales representative's experienced rolr conflict and role ambiguity " Academy of Management Journal, June 1982, pp. 452 – 456 .

38. Kenneth Knight, " Matrix organization : A review ",Journal of Management Studies, May 1976 .

39. Kenneth A. Marchant, Control in Business organizations (Marshfield, Mass. : Pitman Publishing, 1985) .

40. Koontz & Fulmer, A Practical Introduction to Business, IRWIN, 1984 .

41. Max D. Richards, Setting Strategic Goals and Objectives, and 2nd ed., (St. Paul, Minn. : West publishing 1986) .

42. Marian Zelinek, “ Organization structure : The basic conformations “, “In organization by Design, ed., Mariann Jelinek, Joseph A. Litterer, and Raymond E. Miles (Plano, Tex. : Business Publications, 1981) , pp.. 293 .

43. Max Weber, The theory of social and economic organization, Trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York : Oxford University Press, 1974), p. 334 .

44. Max Weber, from Max Weber : Essays in Sociology, Trans. H.H. Gerth and C.W. Mills (New York : Oxford University Press, 1964), p. 214 .

45. Nickels & Mchugh, Understanding Business, IRWIN, 1990

46. Peter P. Peker, “ Setting Goals in the Non-profit Environment “, Managerial Planning, March – April 1982, pp. 43 – 46, for a discussion of objective setting in non-profit organizations .

47. Peter Druncker, The practice of Management (New York : Harper & Row, 1954) .

48. Peggy Leatt and Rodeny Schneck “ Criteria for Grouping Nurshing Subunits Hospitals “, Academy of Management Journal, March 1984, pp. 150 – 164 .

49. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorson, Organization and Enviroment (Homewood, III. : Richard D. Irwin, 1967) .

50. Peter Mills, Managing Service Industrial (Cambridge, Mass. : Ballinger, 1986) .

51. Robert N. Anthony, John Deardon, and Normon Bedford, Management Control Systems, 5th ed. (Homewood, III. : Richard D. Irwin, 1984), pp. 12 – 13 .

52. Robert C. Appleby, Modern Business Administration, ELBS, 1991 .

53. Ronald A. Heiner, " Imperfect Decisions in organization : Toward A Theory of Internal Structures, " Journal of Economic Behavior and Organization, January 1988, pp. 25 – 44 .

54. Richard E. Kopelman, Managing Productivity in Organization : A Practical, People – Oriented Perspective (New York : McGrow-Hill, 1986) .

55. Rensis Likert, new patterns of management (New York : McGrow-Hill, 1961); Rensis Likert, The Human Organization (New York : MCGraw-Hill, 1967) .

56. Robert P. Vechio, Organizational Behaviour, Dryden, London, 1995 .

57. Tom Burns and G.M. Stalker, The management of innovation (London : Tavistock Publications, 1961) .

58. Samuel C. Certo, Modern Management, Allyn & Bacon, London 1992 .

59. Semour Tilles, " The Manager's Job – A system Approach " Harvard business review, January – February 1963, pp. 73-81 .

60. Stewart Ronson, Bob Hinings, and Royston Green-wood, " The structuring of organizational structures :, Administrative Scince Quarterly, March 1980, p. 2 .

61. Toffler, Alvin and Heidi, Creating a new civilization, the politics of the new wave, Turner Publishing, Inc., ATLANTA, 1995 .

62. Toffler, Avin and Heidi, Future Shock, Turner Publishing, Inc., ATLANTA, 1994 .

63. William G. Ouchi and Dowling, " Defining the spon of control ", Administrative Science Quarterly, September 1974, pp. 357 – 65 .

64. V. Vroom, work and Motivation (New York : John Wiley & Sons, 1964) .

65. Victor H. Vroom " Organization choice : A study of pre-and post-decision processes " . Organizational Behavior and Human performance, August 1966 .

66. Warren Bennis, (The competencies of leadership) , Training and Development Journal, August 1984 .

الفهرس